LA BANCA MUTUA POPOLARE COOPERATIVA DI LATISANA DAL 1919 AL 1939

di Roberto Meneghetti

La Banca dal 1919 alla crisi direzionale

Nella Assemblea straordinaria della Banca Popolare Cooperativa di Latisana dell'11 novembre 1934 con all'o.d.g. solo la «Proroga della durata della Società per altri cinquanta anni», il socio dott. Elio Minutello interveniva rilevando come *«la Banca Cooperativa, unico Istituto locale, abbia risposto sempre bene allo scopo per il quale fu costituita, giovando immensamente al paese ed a tutta la zona limitrofa. Le odierne condizioni del mercato economico e finanziario anziché rendere la banca un'istituzione sorpassata, la rendono maggiormente utile e necessaria. Che il bisogno della Banca Cooperativa sia del resto sentito da tutti lo dimostra ed evidenzia lo sviluppo preso dalla stessa in quest'ultimo quinquennio. Per questi motivi, pertanto, egli ritiene di rendersi interprete di tutti i soci proponendo di approvare ad unanimità la proroga della Banca per altri 50 anni»* (1). Essendo stato l'unico intervento tenuto in assemblea, assumeva capacità rappresentativa dei giudizi interni ed esterni alla Banca, sulla funzione economica e sociale del passato, del presente e del futuro. Le conclusioni del socio Mi-

Va data giusta evidenza alla cordiale ed aperta disponibilità della Banca Popolare di Latisana, che mi ha concesso di consultare, senza limitazioni, gli Archivi della Banca. Ringrazio quindi il Presidente del Consiglio di Amministrazione p.i. Frattolin ed il Direttore rag. Cudini per l'approccio di liberalità che han voluto dare al ns. contatto; sono grato all'assessore sig. Sergio Simonin, che ha svolto la funzione di «mallevadore»; non posso tralasciare infine il gentilissimo sig. Moro, che ha dovuto fare le spese della mia curiosità.

Il breve saggio è stato condotto utilizzando principalmente la documentazione dell'Archivio della banca; sfortunatamente non tutto è stato salvato dai guasti provocati dalle guerre mondiali, dalle invasioni e dalle inondazioni del Tagliamento. Pertanto si può essere incorsi in vuoti ed errori.

(1) Verbali delle Assemblee dei Soci dal 1933, pag. 11 - *Assemblea straordinaria dei soci dell'11 novembre 1934.*

nutello furono accettate unanimamente dall'Assemblea, e giustificavano anche la scelta formale, pur non giuridicamente necessaria (2), di responsabilizzare i soci, chiamandoli a decidere sulla proroga della vita dell'Azienda per altri 50 anni.

Va messo in rilievo che nel calibrato intervento, il socio constatava che la Banca da alcuni anni viveva un periodo nuovo e diverso da quello precedente, che aveva addirittura fatto dubitare della funzionalità economica della cooperativa e conseguentemente della sua utilità; ormai viveva una stabile crescita che la proiettava verso il futuro con fiducia, avendo chiuso un andamento ritenuto troppo contenuto, contrassegnato tra l'altro da molte difficoltà, quali le conseguenze catastrofiche della guerra, o la crisi direzionale consumatasi tra il 1927/28 (3).

In realtà con l'assorbimento dello «schock» provocato da quest'ultimo fatto, in cui l'Amministrazione aveva espresso il meglio di sè, si chiudeva il periodo forse più duro che la Banca aveva vissuto (4), ed apertosi nel 1919 con la crisi di identità, che l'aveva spinta a negoziare la cessione della propria attività.

Come la maggior parte della popolazione e delle istituzioni di Latisana (5), anche la Banca Popolare, con la disfatta di Caporetto, aveva ritenuto necessario fuggire, rifugiandosi a Firenze, dove aveva gestito il poco gestibile: basti pensare che nel periodo della profuganza aveva tenuto un solo Consiglio di Amministrazione, con presenze forzatamente limitate di esponenti aziendali (6).

Finita la guerra e rientrata in Latisana, si era trovata immersa in un oceano di problemi interni ed esterni, che sembravano travolgerla. Quasi distrutto il gruppo dirigente o per morte (come il presidente

(2) La legge 11 luglio 1909 n° 44 concedeva alle società cooperative, costituite in forma anonima, la possibilità di prorogare l'attività tacitamente per un periodo uguale a quello previsto inizialmente. L'Amministrazione della Banca preferì coinvolgere l'Assemblea.

(3) L'argomento verrà sviluppato successivamente, cfr. note n° 50 e seg.

(4) La Banca Mutua Popolare Cooperativa di Latisana era stata costituita il 15 febbraio 1885 con atto del notaio Zuzzi, e quindi è una delle più vecchie del Friuli; allora era la sola banca di Latisana e circondario.

(5) Per la vita locale complessiva di quei giorni si rimanda a: G.B. TROMBETTA. *Alla mercé dei barbari*, Bagnacavallo 1919. Dal Basso Friuli era fuggito il 20% della popolazione; i profughi del distretto di Latisana ammontavano a 5.117 unità. Riporto da: T. TESSITORI, *Storia del Partito Popolare in Friuli*, Udine 1972, pagg. 21 e 29.

(6) *Consiglio di Amministrazione del 6 gennaio 1918*. Presenti il Presidente comm. F. Zuzzi, i consiglieri Pittoni Domenico e cav. Antonio Stroili-Taglialegna, oltre al Direttore avv. Virgilio Tavani. Diceva il verbale «Nella impossibilità assoluta di riunire altri membri del Consiglio e del Comitato dei Sindaci ed ancora più di radunare l'Assemblea Generale ordinaria dei soci... Il presente verbale terrà luogo anche della ordinaria relazione dei Sindaci dei quali non consta la residenza perchè dispersi...».

Zuzzi, che, profugo a Firenze, non poté più rivedere Latisana) (7); o per la diaspora conseguente ad altri problemi; o per stanchezza dovuta alle molte prove subite. La situazione tanto delicata troverà soluzione lentamente, dopo vari tentativi che inizialmente sembravano scarsi di risultati definitivi (8). Inutilizzati, per ovvi motivi, alcuni dipendenti: la continuità era tenacemente rappresentata dal solo direttore avv. Tavani (9). I mezzi sostanzialmente bloccati dalla forzata mancanza di rapporti con la propria realtà economica (10); i prestiti in genere «anestizzati» dalla «moratoria» e per di più di ignota conclusione, non sapendo nemmeno la fine fatta dai debitori e dai loro patrimoni. Infine, a rendere più pesante il quadro interno appena descritto, c'era l'economia locale letteralmente in ginocchio, devastata moralmente e strutturalmente (11).

L'insieme delle difficoltà avevano fatto prendere in seria considerazione fin dalla prima seduta di Consiglio di Amministrazione dopo il rientro in Latisana, la proposta della Banca del Friuli (12) (già Banca di Udine) di acquisire lo sportello, attraverso fusione. Si trattava di proposta funzionale alla realizzazione di un vasto piano di assorbimento che la Friuli stava conducendo con successo in Provincia (13) nei confronti di tutte quelle aziende di credito minori, che non avevano avuto la possibilità di capire il ruolo riservato alle Banche nella ripresa della vita nelle terre devastate dalla guerra, e conseguentemente non avevano potuto programmare nulla oltre l'attesa degli eventi. Questi le facevano sentire incapaci di resistere agli impegni, a fronte di tante necessità, quasi da non essere più parte integrante dell'economia della zona che le aveva espresse.

È tanto vero tutto ciò che l'argomento, dopo quello evidente di ri-

(7) *Consiglio di Amministrazione*, 26 maggio 1919.

(8) I primi anni, infatti, furono impiegati nella soluzione dei problemi interni, bloccando la Banca; ne derivò la concorrenza di nuove presenze.

(9) *Consiglio di Amministrazione*, 26 maggio 1919.

(10) Cfr. *Relazione per l'anno 1921*: i depositi dal 1917 al 1919 compreso sono pressoché fermi; così anche il portafoglio.

(11) Nella riunione tenutasi in Prefettura a Udine l'11 novembre 1918 alla presenza del Ministro dell'Agricoltura Milani e degli esponenti friulani (Di Caporiacco, Tullio, Marchettano) si parlò soprattutto di agricoltura e dei problemi ad essa connessi, scontata la caratteristica dell'economia friulana. Si parlò della carenza di animali, di macchine, di sementi, di quadri operativi, della Scuola Agraria di Pozzuolo, della Fabbrica di perfosfati di Portogruaro. Tutto o quasi tutto era andato perso, distrutto, asportato. Il Friuli era agonizzante. Riportato da T. TESSITORI, *op. cit.*, pagg. 6 e 7.

(12) *Consiglio di Amministrazione*, 26 maggio 1919, punto n° 3 all'o.d.g.: venne data lettura della lettera della Banca del Friuli; il Consiglio ritenne di dover chiedere chiarimenti.

(13) Cfr. R. MENEGHETTI, *Localismo ed integrazione nel credito in Friuli (1919-1926)*, Udine 1982.

prendere le fila dei vecchi conti e rapporti, rimaneva l'oggetto dominante ed assillante delle sedute consiliari dell'anno 1919, con riflessioni che in parte meritano rivissute.

Nella amara ricerca di giustificazioni (forse anche verso se stessi) della cessione dello sportello, l'Amministrazione in effetti tradiva un marcato senso di precarietà e di incapacità davanti ai grandi problemi (alcuni reali, altri fatti apparire tali) che la Banca avrebbe trovato ancor più negli anni futuri. Lo stesso direttore avv. Tavani, che bisogna ricordare era la persona meglio indicata ad esprimere potenzialità e deficienze della Cooperativa, sosteneva che c'erano ragioni di convenienza per coltivare la proposta di fusione in quanto *«già la Banca Friuli, quando aprisse una succursale concorrente sulla piazza, potendo essa diminuire i tassi (magari con la perdita) potrebbe costringerci ad una liquidazione in condizioni di inferiorità, mentre oggi può trattarsi da pari a pari»* ([14]). Anche i pochi consiglieri presenti intervenivano per concordare sulla validità della proposta di fusione *«che credono utile al paese, in quanto che un istituto potente di mezzi è più conforme alle esigenze del credito attuale»* ([15]). In altra riflessione che guardava non tanto ai problemi della zona, quanto alla potenzialità intrinseca della Banca, si affermava che in linea di massima *«l'apertura di una succursale di una grande Banca sulla piazza, costituirebbe un pericolo per il nostro istituto, che con le sue modeste forze, non potrebbe certo lottare in concorrenza. Si fa rilevare che oggi gli affari hanno tutti uno sviluppo proporzionale alle esigenze economiche profondamente mutate dai tempi nei quali furono costituite queste piccole banche, le quali non corrispondono più allo slancio commerciale ed alle proporzioni dei bisogni, o tendono a scomparire, o ad aggrupparsi. Anche in Friuli gli Istituti poderosi come la Banca Commerciale e la Banca di Sconto* ([16]), *con capitali e depositi a centinaia di milioni, consigliano la stretta alleanza degli istituti minori per resistere alla formidabile concorrenza»* ([17]). Le considerazioni che precedono, pur

([14]) *Consiglio di Amministrazione*, 25 giugno 1919, n° 5: «Il Direttore riferisce sulle condizioni di base sulle quali viene proposta la fusione della Banca e cioè: Assunzione del Portafoglio con uno scarto da convenirsi dopo esame dei titoli al prezzo di Borsa. Pagamento beni stabili. Assunzioni Conti Correnti. Conservazione del personale. Pagamento delle azioni in denaro sul presunto valore di L. 100 (se il portafoglio sarà realizzabile) o colla consegna di un titolo d'azione di pari valore della Banca. Mutamento della ditta in succursale Banca Friuli. Va da sè che la Banca Centrale si riserva di verificare la realtà dei Bilanci e situazioni».

([15]) Idem.

([16]) Per la presenza della Banca di Sconto in Friuli, si rimanda a R. MENEGHETTI, *Localismo...* cit., ed alla bibliografia ivi riportata.

([17]) *Consiglio di amministrazione*, 8 agosto 1919, n° 7.

Nel Consiglio n° 9 del 2 ottobre 1919 si legge ancora «Il Presidente riferisce di ave-

collocate in una cornice di marcata diffidenza per l'avvenire autonomo della cooperativa e sempre collegate al discorso di auspicabile o necessaria confluenza o raccordo con altre istituzioni creditizie, spostavano l'attenzione sulla entità della nuova economia in generale, sulla forte concorrenza di istituti esterni alla realtà friulana, e sulla considerazione che le banche locali dovevan trovare forme di coordinamento per continuare a svolgere il loro ruolo essenziale all'economia da cui avevan preso vita. In altre parole, da una valutazione di assoluta incapacità, si era passati ad una più relativa, nel senso che, lasciata impregiudicata per il momento la forma giuridico-economica di raccordo, era ancora possibile dare un proprio contributo all'economia della zona, magari rivitalizzando ed utilizzando la propria esperienza e capacità, in un istituto di credito friulano. Così, coltivando le trattative con la Banca del Friuli da un lato ed approfondendo il problema della forma di raccordo con altre aziende, dall'altro veniva anche individuata la soluzione per la sopravvivenza e la proiezione futura della Banca di Latisana. Infatti come aumentavano i contatti con altre aziende cooperative di credito del Veneto per attuare impegni consortili o federativi, si attenuava fino a scomparire completamente la proposta di fusione con la Banca del Friuli.

Ci sembra di poter individuare il superamento dello stato di sconforto e di impotenza iniziali, proprio con la partecipazione agli incontri ed alla istituzione di forme coordinate di intervento creditizio, che anche legislativamente si prevedevano e si attuavano in quei mesi e si continuavano negli anni seguenti, per favorire la ripresa della vita economica delle zone del Veneto, maggiormente colpite dalle operazioni di guerra; oltre all'utilizzo di strumenti creditizi e facilitazioni previste in modo particolare per il settore agricolo, cui la Popolare di Latisana ricorse prontamente, individuando in quella strumentazione la possibile risposta a limiti considerati oggettivi. Del resto la normazione, che immediatamente prevedeva ed attuava i primi interventi concreti, quali il Decreto Luogotenenziale n° 318, 943, 1363, cui va aggiunto il Decreto del Ministero dell'Agricoltura del 12 agosto, tutti del 1919 (Provvedimenti per il credito agrario nelle provincie del Veneto); il D. Lgt.

re, in uno al Direttore, intervistato il Direttore e Vice-Direttore della Banca del Friuli in merito alla proposta di fusione degli istituti. In massima sono favorevoli per venire ad un accordo. Si riservano di esaminare il Portafoglio, al quale scopo, appena sarà regolarizzato dopo la moratoria, faranno una visita, dopo la quale potrà essere concretato il compenso per gli azionisti. Il Consiglio prende atto, per ora, pur essendo fermo nell'idea che – a condizioni buone – la fusione possa essere utile alla economia del paese, crede si deve attendere che la stessa venga nuovamente domandata dalla Banca del Friuli, e non offerta da noi».

n° 426 del 1919 (Approvazione del Testo Unico delle disposizioni sul risarcimento dei danni di guerra art. 9 e 10); il D. lgt. n° 497 del 1919 (Costituzione di un Istituto Federale di Credito pel Risorgimento delle Venezie); il D. lgt. n° 1242 del 1919 (Autorizzazione agli Istituti di Credito fondiario a concedere mutui ipotecari nelle regioni danneggiate dalla guerra per ricostruire o riparare fondi urbani e per mettere in coltivazione quelli rustici); il R.D.L. n° 661 del 1920 (Costituzione di un Consorzio di Casse di Risparmio e di Banche Popolari nel Veneto per l'esercizio del Credito Agrario nelle Venezie); il R.D.L. n° 861 del 1920 (Provvedimento sul Credito fondiario nelle Venezie e sul pagamento dei danni di guerra); il R.D.L. n° 1798 del 1921 (Costituzione di una Sezione di Credito agrario dell'Istituto Federale di Credito pel Risorgimento delle Venezie, che sostituiva e continuava l'attività prevista dal R.D.L. n° 661 del 1920 già citato e dall'art. 40 e 41 del Testo unico sul credito agrario, R.D.L. n° 1048 del 1921), puntava a rendere immediatamente utilizzabili le risorse del settore creditizio, che presentava caratteristiche di flessibilità, di aderenza alla realtà e della disponibilità reale e non presunta di risorse; nello stesso tempo dava alle banche una nuova occasione, perchè se la stragrande maggioranza degli interventi, o in una forma o nell'altra, doveva passare tramite loro, avvicinandole quasi forzatamente a molti ceti sociali, esse si venivano a trovare in una posizione sempre più centrale della vita economica, prestandosi anche a gestire servizi essenziali, che superavano la loro competenza istituzionale. Bisogna senza dubbio osservare che se «la banca» era già ([18]), per esigenze di cose, considerata qualcosa di più di una delle tante forme di attività economica, aumentava tale considerazione, proprio in rapporto alle mansioni che, in forma diretta o indiretta, «pubblicamente» le venivan riversate; e ciò forse perchè culturalmente presentava caratteristiche migliori di altri settori, e socialmente lucrava e si arricchiva di rapporti molto diversificati. La sua funzione, che col tempo diventerà di «interesse pubblico» per volontà di legge ([19]), era così considerata prima ancora nella mente dell'opinione pubblica e nella quotidianità dei rapporti reali. Ciò era tanto più vero per le banche, la cui titolarità o proprietà, non si chiudeva in gruppi familiari o sociali limitati, ma era diffusa nella collettività; essa

([18]) Dalle verifiche sul campo, appare chiara la 'considerazione sociale' della tipicità e diversità della 'impresa bancaria' da tutte le altre forme possibili di attività economica. Senza dubbio hanno concorso le peculiari caratteristiche culturali economiche nazionali, che le han fatto assumere un ruolo, cui politica, dottrina, norme han dovuto tirare le dovute conclusioni. La sterminata pubblicistica in merito, mi solleva da altre considerazioni.

([19]) Ci si riferisce all'art. 1 della L. 7 marzo 1938, n. 141.

appariva istituzione, ossia struttura normativamente regolata dalla società più ampia, e quindi «pubblica», come si esprimeva incidentalmente lo stesso Consiglio di Amministrazione e come veniva sentita dall'opinione pubblica ([20]).

Verso la fine del 1919 il direttore della Banca, avv. Tavani, aveva partecipato ai convegni di Udine e di Venezia delle Cooperative di Credito del Veneto allo scopo di trovare le prime intese per la costituzione del «Consorzio di Credito Agrario», che avrebbe dovuto fare anticipazioni per un ammontare complessivo di 200 milioni al tasso del 6%, che sarebbe sceso al 3% per i diretti beneficiari, potendo godere di un contributo da parte dello Stato del 3%: gli effetti, rilasciati dai sovvenuti, sarebbero stati riscontati al 4 o 4 1/2% dal Consorzio delle Casse di Risparmio delle Venezie. La durata massima delle operazioni, così concepite, era ipotizzata in cinque anni; successivamente potevano rimanere a carico degli Istituti di origine. La Banca Popolare di Latisana aveva calcolato, in accordo con le consorelle friulane, la propria necessità complessiva in quattro milioni, scontata la sua influenza anche sul mandamento di S. Michele al Tagliamento ed i lavori di bonifica ([21]). Va da sè che il Consiglio dava subito il suo assenso convinto, anche se di massima, di adesione al Consorzio ed all'utilizzo dello stesso con le operazioni preventivate. Bisogna ricordare che la struttura agraria dell'economia della zona esprimeva evidentemente attese ed attenzioni verso il potenziamento dell'agricoltura e la sua ristrutturazione in forma capitalisticamente più matura, quali la dimensione aziendale e colturale, la specializzazione produttiva, la tecnologia aggiornata, forme di aggregazione consorziali e cooperative, e la accumulazione conseguente ([22]). La Banca si sentiva di cogliere appieno il

([20]) Il Consiglio di Amministrazione, in occasione delle dimissioni di un dipendente che non voleva rispettare i termini del preavviso, affermava appunto che «non dimostra che lo scrivente abbia quel riguardo che è dovuto ad un Istituto Pubblico». *Consiglio di Amministrazione*, 4 luglio 1921, n° 24. Il concetto di 'Pubblico' è molto elastico; non certo in senso tecnico giuridico stretto; esso è il riflesso della considerazione sociale, per l'importanza collettiva, che l'azione creditizia e bancaria aveva assunto.

([21]) *Consiglio di Amministrazione*, 23 dicembre 1919, n° 10.

([22]) Cfr. C. GRINOVERO, *L'evoluzione dell'agricoltura friulana*, Udine 1966, pag. 255 – SOC. FIL. FRIUL., *XI° Congresso: Latisana 2 settembre 1934*, Udine 1934, pagg. 41,43,44. La Bonifica della Bassa Friulana, zona compresa fra il Tagliamento e lo Stella, aveva un'estensione di 6460 ettari, divisa in quattro bacini; la bonifica di S. Michele al Tagliamento ettari 9430. Sono sufficienti questi dati per comprendere la grande influenza economica, sia per gli investimenti, il lavoro di assestamento e quello seguente di gestione dei risultati ottenuti. Si avverte che amministratori della Banca Popolare erano direttamente interessati o coinvolti nelle opere di bonifica; cfr. L. VANELLO, *L'agricoltura friulana tra le due guerre mondiali*, in «Storia Contemporanea in Friuli», anno VIII, 1978, pag. 67 e sgg.

messaggio economico che veniva dalla proposta del costituendo Consorzio, ponendosi in posizione funzionale alle esigenze presenti e future dell'economia della zona.

Contemporaneamente erano state aperte le trattative con «l'Istituto Federale per la ricostruzione e risorgimento delle Venezie» per partecipare anche a quel «Consorzio, il cui scopo era di anticipare una percentuale ai danneggiati sulle domande presentate» ([23]). Non solo il Consiglio approvava l'operato del Direttore, ma lo spingeva a far presto per giungere alla conclusione positiva. Nella seduta seguente, la prima del 1920, il Consiglio poteva già formalizzare l'adesione ([24]) all'Istituto Federale, sottoscrivendo una quota di L. 20.000, come previsto dalla norma, giudicando la scelta con *«l'essere di pubblica utilità che anche nel paese e mandamento di Latisana esista una rappresentanza dell'Istituto Federale ad immediato contatto coi danneggiati, in grado di vagliare con giusti criteri le domande che verranno presentate»* ([25]). La dichiarazione non rimaneva spenta liturgia perchè la banca ospitò addirittura nei suoi uffici le «squadre liquidatrici» aiutandole nelle loro indagini e liquidazioni, e pagando agli sportelli delegazioni a migliaia e migliaia di persone, facendo risparmiare agli interessati molti viaggi ([26]). Dichiarazione confermata dal movimento di deposito titoli presso la Banca d'Italia a garanzia del conto anticipazioni, per aumentare la disponibilità della Banca, necessaria al servizio Cassa per i pagamenti ordinati dal Federale ([27]).

Va sottolineato comunque che i rapporti con l'Istituto Federale, o con altre realtà, per la Banca Popolare si giustificavano e si autolimitavano, con la funzionalità dell'economia della zona (Latisana e S. Michele al Tagliamento): non si riteneva opportuno, per es., anche alla luce degli impegni presi in altri settori ed enti, aumentare la partecipazione dalle 20.000 lire alle 80.000 come desiderava l'Istituto, per sostenere un grande programma di interventi cui la Popolare non era interessata ([28]); si declinava anche l'offerta del medesimo Istituto di *«assumere il risconto di una quota del suo portafoglio industriale... considerato che sulla nostra piazza non vi sono industrie le quali possano avvantaggiarsi del credito dell'Istituto»*, ritenendo invece *«più utile che il denaro circoli nel nostro ambiente»* ([29]). Collegata allo spirito rileva-

([23]) *Consiglio di Amministrazione*, 23 dicembre 1919, n° 10.
([24]) *Consiglio di Amministrazione*, 13 gennaio 1920, n° 11.
([25]) Idem.
([26]) *Relazione* del XXXVI esercizio, 1921.
([27]) *Consiglio di Amministrazione*, 19 dicembre 1920, n° 20.
([28]) *Consiglio di Amministrazione*, 4 luglio 1921, n° 24.
([29]) *Consiglio di Amministrazione*, 23 agosto 1921.

to era la preoccupazione non solo di sottoscrivere, ma anche di far sottoscrivere il Prestito Nazionale per la ricostruzione e riparazione, convinti che i mezzi necessari alla ripresa dovevano essere dati da tutti, diversamente non ci sarebbe stata possibilità di successo. La Banca tra sottoscrizioni nuove e destinazione di somme già precedentemente impegnate in Buoni del Tesoro, arrivò alla cifra di cinquecentomila lire «sottopartecipando» al sindacato bancario per l'emissione a garanzia del Prestito Nazionale ([30]). Lo sforzo della cooperativa, attuato e consigliato dal direttore, veniva da quest'ultimo curiosamente spiegato con la previsione che, non potendosi attendere grandi contributi dalla pubblica sottoscrizione, era assolutamente necessario puntellare lo sforzo dello Stato, piuttosto che dedicare le risorse ad altri investimenti: così facendo, si aumentavano le probabilità di tenuta della vita pubblica e con essa la salvezza di tutto e di tutti, compreso il buon rendimento del titolo; se così non fosse avvenuto, tutto sarebbe crollato, compresi altri eventuali investimenti, ritenuti o più redditizi o più sicuri.

Oltre a ciò si portavano a termine altre partecipazioni senza dubbio utili alle necessità operative della Banca popolare, tra cui, primieramente, quella al «Consorzio di Credito Agrario» ([31]): sempre più convinti delle scelte elaborate fin dall'anno precedente, per aiutare le iniziative di bonifica e lo sviluppo agrario, di cui già si vedevano i primi risultati, si affermava che *«il nostro Istituto non ha disponibilità proprie»*.

Si prevedevano interventi per ben quattro milioni di lire, che sarebbero stati coperti per 400 mila lire con sottoscrizioni di titoli e partecipazioni dirette della Banca, e per 3.600.000 lire, tramite appunto ricorso al risconto al Consorzio di Credito Agrario, appena costituito. Nella stessa ottica rientrava l'interesse per la costituzione della Banca nazionale della Agricoltura, promossa dalla Federazione dei Consorzi Agrari; al convegno organizzato dalla Federazione con lo scopo di far aderire più forze possibili interessate al problema e tenutosi a Piacenza il 30 marzo 1921 ([32]), vi aveva partecipato personalmente il Direttore. Il Consiglio decideva di aderire anche a tale iniziativa, perchè la cooperativa avrebbe potuto fungere da Agenzia della stessa Banca, eliminando eventuali presenze concorrenziali. Del resto, tenuto conto che vi avevano aderito anche l'altra banca locale «Banco Depositi e Presti-

([30]) *Consiglio di Amministrazione*, 29 gennaio 1920, n° 13, e 9 febbraio 1920, n° 15.

([31]) Avvenuta il 2 settembre 1920, approvata dal Ministero dell'Agricoltura con Decreto dell'11 ottobre 1920 e già previsto dal D.L. 4 maggio 1920, n° 661. *Consiglio di Amministrazione*, 3 novembre 1920, n° 19.

([32]) *Consiglio di Amministrazione*, 15 giugno 1921, n° 22.

ti», oltre la Società Bozzoli ed il Circolo Agrario, significava chiaramente che la Banca nazionale della Agricoltura avrebbe avuto un bel pacchetto di rapporti in loco. Per lo stesso motivo quindi, con qualche civetteria, notava il Verbale di Consiglio, che la Popolare sottoscrivendo, come proponeva la Direzione ([33]), azioni per 10.000 lire, si andava ad eguagliare quanto avevano sottoscritto tutti assieme gli altri enti soci, contando evidentemente di primeggiare in zona e di avere rapporto preferenziale. Partecipazione che successivamente, in accordo con le popolari friulane, era stata aumentata a trentamila lire ([34]). Infine sottoscriveva una quota di L. 20.000 della costituenda sezione di credito Agrario dell'Istituto Federale di Credito per il Risorgimento delle Venezie, che avrebbe dovuto assorbire la attività ed i rapporti del Consorzio di Credito Agrario prima ricordato. Non si riteneva di poter partecipare in modo più cospicuo, perchè *«si manifesta ogni anno una contrazione nei depositi in attesa dei prossimi raccolti»* ([35]).

Il reticolo di rapporti e partecipazioni con strutture esterne davano risposte all'interrogativo sulla capacità di stare al passo con le esigenze della economia «nuova» della zona. Accanto al problema appena ricordato, bisogna anche fare cenno all'assetto interno del personale, che, come abbiamo detto, con le vicende belliche, aveva subito la diaspora, l'inutilizzo e la conseguente deprofessionalizzazione. L'Amministrazione della Banca aveva più volte dovuto soffermarsi, preoccupata, su argomenti quali le retribuzioni, esodi piuttosto frequenti, rispetto degli impegni quali l'orario, utilizzo razionale delle persone. È ben noto quale importanza rivesta il personale nella gestione delle aziende, e nella ricerca di prospettiva: per questo è bene dedicare un frettoloso richiamo.

Fin dalle prime giornate di rientro in Latisana il Consiglio aveva dovuto farsi carico di qualche provvedimento, sia per riprendere il discorso interrotto, sia per irrobustire il filo conduttore della vita della Banca rappresentato quasi dal solo Direttore. Riaperta la Banca, due sedute furono impegnate per «aggiustare» le retribuzioni, ferme evidentemente ai livelli anteguerra, e ritenute dagli interessati, inferiori a quelle degli stessi operai più modesti ([36]). Solo alla fine dell'anno 1919 rientrava in servizio il cassiere ([37]). Nel dicembre del 1920 (quindi un anno e mezzo dopo il primo provvedimento) venivano nuovamente ri-

([33]) Idem.
([34]) *Consiglio di Amministrazione*, 27 giugno 1921, n° 27.
([35]) *Consiglio di Amministrazione*, 30 aprile 1922, n° 28.
([36]) *Consiglio di Amministrazione*, 26 maggio 1919, n° 4; 10 luglio 1919, n° 6.
([37]) *Consiglio di Amministrazione*, 2 ottobre 1919, n° 9.

toccati gli stipendi per i quattro dipendenti della banca, con la viva raccomandazione rivolta al Direttore di far rispettare l'orario di lavoro ([38]).

Fino alla soluzione della crisi direzionale (1928) si notano ancora, nel luglio 1921, l'abbandono dell'incarico del capo contabile (al che il Consiglio, vista l'importanza della funzione, ne fu molto preoccupato e rattristato) ([39]); nel 1923 un altro dipendente contabile si dimissionava ([40]). Si provvedeva ad aumentare la retribuzione del direttore, sia con interventi sulla paga base, sia con la partecipazione agli utili, per stimolarlo evidentemente a voler incidere maggiormente nella vita aziendale ([41]); infine, non ancora chiusa la soluzione nuova direzione, lasciava la Banca altro dipendente addetto alla contabilità ([42]). Senza dubbio quello contabile è stato il settore che maggiormente ha risentito dei travagli degli esodi, perchè moltissima documentazione era andata persa e distrutta, e tutte le ricostruzioni che si andavano facendo presentavano soluzioni di precarietà. Per es. in un Consiglio ci si lamentava rilevando che ([43]) il portafoglio realmente esistente figura nella situazione in somma alquanto maggiore del vero; era giocoforza trovare forme di ripianamento, con tutte le conseguenze del caso; altra volta ([44]) ci si preoccupava di valutare bene l'utile di 59.000 lire incluso in un progetto di bilancio, in quanto poteva essere solo apparente, a causa della impossibile verifica di alcuni elementi; subito dopo si valutava irrecuperabile una parte, anche se non molto importante, del vecchio portafoglio; lo stesso direttore sollecitava il Consiglio a verificare personalmente l'entità dei titoli, facendo il punto della situazione, da cui partire per gli anni seguenti, mancando i volumi precedenti all'esodo della Banca. Si sistemavano le pendenze, ma poi accadeva che errori contabili sostanziosi dessero luogo a vere preoccupazioni, non tanto per le sorti immediate dell'azienda, ma per la affidabilità di conduzione ([45]) e per la qualità di presenza nella vita locale. Del resto collegato era il problema direzionale: superato il momento traumatico iniziale cui il Direttore aveva dato il proprio apporto rinnovando i rapporti con le consorelle e da queste agli istituti nuovi; sistemata come vedremo la struttura politica uscita fortemente indebolita dalla

([38]) *Consiglio di Amministrazione*, 19 dicembre 1920, n° 20.
([39]) *Consiglio di Amministrazione*, 4 luglio 1921, n° 24.
([40]) *Consiglio di Amministrazione*, 20 dicembre 1923, n° 37.
([41]) *Consiglio di Amministrazione*, 27 dicembre 1925, n° 46.
([42]) *Consiglio di Amministrazione*, n° 63 del 1928.
([43]) *Consiglio di Amministrazione*, 23 dicembre 1919, n° 10.
([44]) *Consiglio di Amministrazione*, 25 gennaio 1921, n° 21.
([45]) *Consiglio di Amministrazione*, 15 dicembre 1927, n° 60.

profuganza, il direttore aveva sostanzialmente valutato di poter condurre la Banca secondo un ritmo di vita prudente ed attento, ma eccessivamente statico, per cui la prudenza divenne dannosa; incapace ormai ad andare incontro alle nuove occasioni di lavoro, perdeva terreno a favore di nuove presenze ([46]) che si erano insediate con successo a Latisana. Mancava alla direzione la sensibilità di cogliere in qual modo si muovesse la vita, anche per una azienda di credito, pur avendo percepito che cambiava. Riteneva giusto, pur dopo essere stato spinto alla quiescenza, che il Direttore svolgesse la funzione di cassiere e non piuttosto quella di sovraintendere alla contabilità: posizione che andava a difendere in Assemblea, in civile contrasto con le linee organizzative esposte dal Consiglio di Amministrazione ([47]). La divaricazione tra il modo di sentire degli organi sociali amministrativi e quelli del direttore, era tanto accentuata che fu necessario liberarsi, anche per pubblica coscienza, della insostenibilità della situazione.

Rappresentando un momento chiave nella vita della Banca, va ripreso con l'arricchimento di qualche particolare. Nella volontà di aumentare il proprio spazio operativo, l'Amministrazione avrebbe voluto cogliere l'occasione che teoricamente le si ripresentava, di assumere il servizio di Esattoria di otto comuni consorziati. Il Consiglio aveva perciò valutato positivamente gli approcci discreti che erano stati fatti in merito, dando facoltà al *«sig. Presidente e Direttore di trattare col sig. Podestà sulle condizioni per una eventuale assunzione dell'Esattoria di Latisana»* ([48]). Continuava il verbale che la Presidenza aveva avuto un colloquio col Podestà di Latisana *«in merito alla assunzione dell'Esattoria di cui ha fatto presente che la Banca Mutua Popolare Cooperativa di Latisana è disposta di assumere l'esercizio, verso un congruo aumento dell'aggio. Proposta alla quale il signor Podestà si è dimostrato favorevole in via di massima»*. Il problema però aveva assunto un coinvolgimento di attenzioni più ampio del previsto, tanto che *«il consigliere sig. Monis informa che l'argomento venne trattato, sere or sono, in una riunione dalla sezione fascista locale, dove la discussione si è ispirata ad un sano concetto di dare un maggior sviluppo all'Istituto»* ([49]). Dopo aver deciso di assumere l'esattoria *«verso equo aumento dell'aggio attuale»* ed accordato al Presidente la facoltà di trat-

([46]) La Banca del Friuli, dopo avere inutilmente tentato di fagocitare la Popolare, aveva aperto uno sportello; anche la Banca Cattolica di Udine fece altrettanto. Entrambe nel 1921.

([47]) *Consiglio di Amministrazione*, n° 63 del 1928; *Verbale Assembleare* del 12 febbraio 1928.

([48]) *Consiglio di Amministrazione*, 1 aprile 1927, n° 52.

([49]) Idem.

tare in merito con i rappresentanti dei Comuni, il Consiglio passava ad esaminare *«un memoriale della sezione locale del fascio consegnata agli amministratori poco prima della seduta. La Presidenza prospetta subito la gravità della nota e mette in evidenza come essa chieda provvedimenti riguardo alla Direzione senza dei quali la responsabilità sarebbe fatta ricadere sulla intera amministrazione.*

Fa presente in ogni modo che la voluta decisione metterebbe in discussione un argomento non posto all'o.d.g., e quindi non legalmente trattabile seduta odierna. Di fronte però al desiderio di procedere in pieno accordo con la sezione locale del P.N.F. propone di prospettare al signor Podestà la situazione del Consiglio» ([50]).

Si nominava subito una commissione che andasse a parlamentare con il Podestà e riferisse *«circa l'esito dell'odierna seduta in cui l'amministrazione è disposta di assumere l'esercizio dell'Esattoria, e che rimette ad una prossima adunanza per la regione esposta, ogni decisione circa la gestione della Banca, desiderando che ogni trasformazione sia fatta in forma amichevole tenendo conto della doverosa deferenza che il Consiglio deve avere verso un funzionario che con lealtà per tanti anni ha servito l'istituto, potendo così giovare anche alla nuova attività che si intende far assumere all'Istituto stesso»* ([51]). Il disagio del Consiglio appare chiaro dalle pur stringate righe di verbale, per il perentorio intervento che non appariva del tutto corretto sotto il profilo formale: del resto va ricordato che in questi anni il partito fascista interveniva in periferia, attraverso le sue articolazioni locali nelle forme più strane, a sostegno delle linee economiche del governo. Sentendosi struttura costituzionale dello Stato, se non sempre in senso formale, per lo meno materiale, si impegnava pesantemente con strumenti che la legislazione non avrebbe ammesso, evidentemente con maggiori o minori debordi, a seconda della correttezza e sensibilità dei protagonisti ([52]). Sono evidenziate nei brani di verbale anche le «necessità» per non arrivare alla conflittualità tra Amministrazione della Banca e l'Autorità politica: per sviluppo di vicende l'asse di comando era spostato dagli organi statali e pubblici in genere, alle strutture del partito, nei cui confronti l'articolazione collettiva sembrava essere strumentale.

Fatti comunque presenti al Podestà di Latisana i dubbi del Consiglio, egli ribadiva *«l'indispensabilità del provvedimento»* pur dando *«al Consiglio facoltà di provvedere nella forma ritenuta più conveniente e*

([50]) Idem.
([51]) Idem.
([52]) Per situazioni analoghe si rimanda ai saggi raccolti in «Storia Contemporanea in Friuli», dagli anni 1978 in poi, di R. Meneghetti.

che il giorno dopo portatosi a Udine, avrebbe fatto pressione verso la Direzione della Banca d'Italia perché accordasse un castelletto di riscontro, sufficiente, per poter far fronte a qualunque evenienza di Cassa» ([53]); il Consiglio *«esaminata la situazione creatasi dalla nota 8 aprile 1927 della locale sezione del Partito N.F. di Latisana decideva a) di dare al Direttore sig. Comm. avv. Virgilio Tavani il preavviso di legge per il suo regolare licenziamento della carica di Direttore della Banca Mutua Popolare Cooperativa»* si nominava un Consigliere a provvedere nelle more dell'espletamento delle pratiche per il bando per l'assunzione di un nuovo Direttore a fungere da dirigente e *«prospettare la situazione ed ottenere l'affidamento del suo avuto in ogni evenienza»* alla Banca d'Italia ([54]).

Il Direttore Tavani veniva quindi licenziato e per evitare *«di poter interpretare eventualmente con troppo favore le vigenti norme sul licenziamento... decide di demandare alla Confederazione Generale Bancaria fascista il compito di precisare il compenso di quiescenza dovuto»* ([55]).

Ritengo di interesse sottolineare che l'argomento veniva portato in Assemblea nella complessità delle componenti e quindi con estrema chiarezza, alla presenza dell'interessato che, come abbiamo già riferito, civilmente interveniva nel dibattito. Il Presidente affermava in quella occasione *«che col 1927 sarebbe rimasto definitivamente chiuso, l'annoso periodo di stasi attraversato dal vostro Istituto per iniziarne uno nuovo, pieno di attività e lavoro, quale è voluto dal preciso sentimento della cittadinanza, che ama questa Banca come la Banca di tutti, la Banca del paese, e la vuole ringiovanita per ben figurare alle molte altre che agiscono sulla piazza.*

L'anno 1927 è particolarmente notevole per il fatto che il Vs. Consiglio di Amministrazione d'accordo con il Fascio locale, ha messo in quiescenza il Direttore, avv. Comm. Virgilio Tavani; il quale, pur avendo per il passato, reso preclari servizi alla Banca, specie nel momento tragico della ritirata di Caporetto... più non si mostrava in grado, forse per l'età, di condurre l'Istituto con l'attività voluta dai vostri amministratori. Il trapasso della economia prebellica a quella del dopoguerra, non fu da lui sentito e per il diminuito valore della lira, sotto la sua direzione poco attiva, l'Istituto ha perduto efficienza e si era ridotto a vivere, per provvedere a malapena allo stipendio degli impiegati» ([56]).

([53]) *Consiglio di Amministrazione*, 10 aprile 1927, n° 53.
([54]) Idem.
([55]) *Consiglio di Amministrazione*, 26 luglio 1927, n° 54.
([56]) Relazione del Consiglio di Amministrazione letta nella Assemblea del 27 febbraio 1928.

Con la vicenda Tavani si chiudeva anche la speranza di aumentare la attività della Banca attraverso l'assunzione del servizio di Esattoria, in quanto sia i problemi strutturali interni, sia la verifica di altri elementi essenziali esterni, avevano di fatto reso impraticabile l'obiettivo. Infatti il Consiglio in una seduta seguente valutava con attenzione *«le condizioni dell'economia generale di questo centro agricolo le quali non possono non avere una ripercussione sulla disponibilità dell'Istituto... tenuto conto anche del progettato alleggerimento fiscale... tenuto conto che la Banca si trova in procinto di sistemare la propria Direzione»* deliberava conseguentemente *«di non impegnare per ora l'Istituto nella gestione esattoriale intendendo prima provvedere a sviluppare la sua base bancaria...»* ([57]); in altra seduta, seppur in via incidentale ma sempre a sostegno di quanto deciso in merito al problema esattoriale, si prendeva atto che la *«Delegazione recatasi a Udine per ricercare appoggi finanziari sufficienti per assumere il servizio di Esattoria... espletate le pratiche relative con la Banca d'Italia e con la Cassa di Risparmio ha dovuto convincersi che le promesse avute erano tali che avrebbero messo la Banca in condizioni di far fronte o alla sola cauzione od al solo finanziamento di Esercizio, ma non contemporaneamente ai due bisogni...»*; inoltre *«l'invito della Prefettura non aveva nessun carattere di particolare benevolenza verso l'Istituto, ma unicamente lo scopo di completare una loro pratica»* ([58]).

Oltre all'assestamento dei dipendenti, la Popolare aveva dovuto contemporaneamente risistemare gli organi sociali, che, come ho avuto modo di ricordare, erano usciti scompaginati dalle vicende della guerra, tanto che il Direttore era veramente, per un certo tempo, la «Banca» alterando gli equilibri statutari tra organi sociali. Contrariamente a quanto potrebbe apparire, non fu un problema di immediata soluzione, se interpretiamo bene quanto è stato annotato nei verbali consiliari; richiese infatti qualche anno di impegno.

Abbiamo avuto modo di ricordare la morte, avvenuta a Firenze durante la profuganza, del Presidente comm. Zuzzi; la sua sostituzione definitiva si ebbe solo nel 1921, con l'elezione alla carica dell'ing. Giovanni Toniatti; nel frattempo si consumavano inutili tentativi, che confermano l'incertezza del futuro della Banca.

Un primo tentativo era stato fatto nell'Assemblea ordinaria del 6 luglio 1919, in cui veniva eletto Presidente l'ing. Guido Bertoni, che non poté e non volle assumere la carica, in quanto non era stato anco-

([57]) *Consiglio di Amministrazione*, 16 giugno 1927, n° 53.
([58]) *Consiglio di Amministrazione*, 10 novembre 1927, n° 59.

ra ammesso a socio della cooperativa ([59]). Doveva allora continuare nella carica di vice-presidente l'avv. Morossi.

Nell'Assemblea dei soci del 1920 veniva eletto Presidente il conte Manuel de Asarta di Fraforeano, senza dubbio dopo varie insistenze e titubanze del designato, se già alla prima seduta avvertiva di non poter seguire fino in fondo tutta la vita aziendale, essendo impegnato anche fuori dal Friuli. Infatti presiedeva un paio di Consigli di Amministrazione, poi sparì ([60]), lasciando ancora una volta al vice-presidente avv. Morossi ed alla Direzione la guida della Banca.

Finalmente nel 1921 assumeva la Presidenza l'ing. Giovanni Toniatti che, per quanto riguarda l'arco di tempo coperto dalla ricerca, non avrà soluzioni di continuità ([61]), permettendo subito all'avv. Morossi di ritirarsi. Con l'assunzione della Presidenza da parte dell'ing. Toniatti, si nota la progressiva volontà di incidere dell'organo politico, che si accentuava e si realizzava proprio in presenza delle difficoltà. Attorno a lui si aggregava un gruppo dirigente, che sviluppò negli anni l'attiva presenza ritenuta più adeguata ai nuovi tempi.

Confrontando poi gli amministratori in carica fino al 1919, con quelli eletti nel 1919, si incontrano solo due nomi coincidenti; l'anno dopo la metà era nuovamente diversa dalle scelte fatte nel 1919; nel 1921 e 1922 si formava un nucleo di soggetti, che, scontate le variazioni fisiologiche, amministrava la Banca con continuità negli anni seguenti fin dopo la crisi direzionale. A voler essere più analitici, in modo da offrire bene l'idea della crisi di identità di quegli anni, si può ricordare che dopo le elezioni del 1919, oltre al presidente designato, altri due eletti non vollero assolutamente accettare la carica ([62]); nel 1920 un consigliere molto apprezzato per doti e preparazione, nonostante i ripetuti tentativi dei colleghi di trattenerlo, si dimetteva ([63]). Infine non era possibile costituire il Comitato di Sconto, organo statutariamente previsto e competente nella erogazione di prestiti cambiari e sovvenzioni ([64]).

Mi sembra infine pertinente ricordare le difficoltà che la Banca aveva dovuto superare per regolarizzare i rapporti in essere precedentemente alla guerra e che richiesero un arco di tempo di tre o quattro anni. Il castelletto veniva appianato solo alla fine del 1921 ([65]) e quin-

([59]) *Consiglio di Amministrazione*, 10 luglio 1919, n° 6.
([60]) *Consiglio di Amministrazione*, 19 dicembre 1920, n° 20.
([61]) *Assemblea* del 1921 e *Consiglio di Amministrazione* del 31 agosto 1921, n° 24.
([62]) *Consiglio di Amministrazione*, del 10 luglio 1919, n° 6.
([63]) *Consiglio di Amministrazione*, del 3 novembre 1920 e 25 gennaio 1921.
([64]) Idem.
([65]) *Consiglio di Amministrazione*, 26 dicembre 1921, n° 25.

di in regola partiva solo alla fine del 1922; negli anni precedenti però ci si preoccupava, in modo particolare, di rimpinguare le riserve straordinarie per reggere ad eventuali perdite, dal momento che si era affacciato qualche dubbio sulla recuperabilità dei crediti ([66]).

I titoli presentavano le stesse preoccupazioni e gli stessi interventi, sia per la perdita della documentazione precedente alla guerra, sia per le frequenti oscillazioni di borsa che ne compromettevano valore e redditività ([67]). Gli stessi danni materiali agli edifici, furono riparati nel tempo. Comunque una volta risolta questa fase ci si rese conto della necessità di raggiungere una ubicazione più centrale nel paese, perchè in grado di concorrere al superamento della vita asfittica che la Banca stava conducendo perdendo terreno in confronto anche a recentissime presenze quali quelle della Banca del Friuli e della Banca Cattolica di Udine, che si erano portate in quegli anni (1921) con profitto a Latisana ([68]). Con lo stesso scopo dell'ampliamento operativo e di ripresa di incidenza nella vita sociale, nel 1923 era stata anche tentata la strada dell'assunzione del servizio di Esattoria, ma senza risultati.

Importante risultava «lo stile» con cui la Banca aveva ripreso e conduceva l'attività operativa nella vita locale, differenziandola da altre esperienze, pur riconducibili formalmente nella stessa tipologia. Sotto il manto cooperativo – ho già avuto modo di affermare altre volte – si celano comportamenti ben diversi, ed obiettivi complessivi o di categoria differenziati: ogni realtà, cioè, consuma una propria esperienza, che si carica di un giudizio di valore strettamente individuale, che non appartiene al «genus» giuridico di società, come alle volte si vorrebbe affermare, saltando le relative dimostrazioni storiche. Prima di passare alle assoluzioni o condanne, grazie alle esperienze concrete di oltre un secolo, si dovrebbe pazientemente riprendere in considerazione la necessità di analisi singole e verifiche collettive, registrando le differenze o gli abbinamenti tra forme giuridiche, influenze economiche, risultati politici e strumentalizzazioni partitiche. Si deve poter alzare il velo che ancora copre la «realtà» della vita interna vissuta, per sottoporre a vaglio credibile il maquillage d'occasione che viene ufficialmente dif-

([66]) *Consiglio di Amministrazione*, 23 dicembre 1919, n° 10; 25 gennaio 1921, n° 21. Per es. nella seduta consiliare n° 9 del 2 ottobre 1919 si legge «La residua somma rimane a disposizione del Consiglio, essendo necessario coprire con la medesima gli importi di Portafoglio che risulteranno dispersi per sequestri giudiziari o per fallimenti – e non essendo il caso di far erogazioni di beneficienza che risultino risibili e inadeguate agli attuali bisogni...».

([67]) *Consiglio di Amministrazione*, 26 maggio 1919 e 25 gennaio 1921.

([68]) *Consiglio di Amministrazione*, 26 maggio 1919; 26 dicembre 1921; 26 agosto 1923; 24 marzo 1924; 4 aprile 1924; 26 gennaio 1925; 14 febbraio 1925.

fuso. In questo contesto va rilevata la posizione di apertura e di ascolto alle esigenze collettive, evidentemente rapportate alle capacità o possibilità, che la cooperativa sentiva di possedere. Non va confusa cioè la dimensione operativa, con la qualità dell'agire. Infatti, sebbene anche il periodo che va fino alla crisi direzionale appaia piuttosto limitato sotto il profilo quantitativo, risente ugualmente della caratteristica di apertura verso la complessità della realtà comunitaria, senza scadere in discriminazioni selettive, che non fossero quelle dettate dalla oculata gestione aziendale; apertura e larghezza di comprensione che andava a coprire la società civile locale, tanto che la stessa la sentiva come propria espressione, come propria istituzione. Torna a questo proposito chiarificatore un brano consiliare, in cui sinteticamente eran raccolti giudizi della collettività sulla cooperativa, che palesano molto efficaciemente il rapporto organico con l'interezza della società. Così si legge che *«la gente»* affermava: *«Voi Banca cooperativa siete in sostanza la Banca di proprietà della generalità degli abitanti»* ([69]). Quasi a conferma del giudizio popolare, una Relazione di bilancio affermava: *«Non dovete dimenticare, signori soci, che la nostra Banca Cooperativa è Banca essenzialmente Vostra, Voi ne siete i proprietari, e qualunque affare di Deposito o di Sconto fatto altrove, è fatto in danno del vostro capitale, della Vostra proprietà privata. Siete già molti in numero, ma il vostro numero non è limitato, perchè la Banca non è un campo chiuso di pochi ma campo aperto a chiunque, che può diventare, ove il voglia, socio»* ([70]).

Non solo, ma lo stesso Consiglio sentiva la responsabilità di tale deduzione o valutazione; e nell'operare segreto si proponeva ed agiva tenendo conto che si trattava di un «Istituto Pubblico» ([71]), ossia di realtà che non apparteneva in proprietà a un gruppo determinato, ma ne aveva solo la responsabilità della gestione. Erano proprio le caratteristiche ricordate della non coincidenza della proprietà con un gruppo chiuso di persone e di interessi, eventualmente mossi nella gestione al perseguimento di utili consistenti e dimenticando magari le esigenze più ampie della collettività ([72]). E la non appartenenza alla categoria

([69]) *Consiglio di Amministrazione*, 13 maggio 1922.
([70]) *Relazione* del Consiglio di Amministrazione per il 1921.
([71]) *Consiglio di Amministrazione*, 4 luglio 1921.
([72]) «La nostra cooperativa non vuole essere una Banca di speculazione, ma solo una intermediaria per porre a contatto i risparmiatori colle necessità del lavoro». «Non aneliamo ad un grande portafoglio, perchè nè questo sarebbe in relazione ai depositi, nè conforme alla economia del nostro paese, il quale si arricchisce solamente per virtù di lavoro agricolo e di risparmio. Forme di ricchezza di lenta formazione, ma di ricchezza solida e reale... Generalmente, da noi, dove il risparmio è dovuto specialmente al lavoro

di soggetti pubblici, vincolati e determinati nel loro operare da scelte esterne alla realtà locale, faceva ancora affermare giustamente al Consiglio: *«Le Banche Popolari Cooperative non sono Casse di Risparmio, né società per azioni»* ([73]). Ossia la Banca cooperativa aveva individuato ed occupato uno spazio di esistenza e di operatività in funzione delle esigenze collettive, conformate alle caratteristiche locali, ma libera dalle obbligatorie cadenze operative formali, proprie delle strutture pubbliche. Il suo essere «Istituto Pubblico» era dato dal rapporto organico con la società civile, garantito dalla presenza dei numerosi soci, che con essa si confondevano e la ispiravano. Evidentemente se l'agricoltura era il settore primario della zona, che dava luogo a grandi movimenti di affari perchè si importavano macchine agricole, materie prime e si esportavano bozzoli, frumento, granone, avena, mais, cereali, bovini ecc. la banca era principalmente, come visto, impegnata nel settore, ma non come scelta di gruppo di gestione, ma come risposta a diffuse esigenze collettive. Ecco perchè, sebbene si rifuggisse dalle grosse operazioni come principio, risentiva ugualmente il fascino delle prospettive future per il lavoro e le occasioni di impegno che derivavano dalla bonifica dei 6.000 ettari; come dicasi per la attenzione rivolta, al *«probabile avvenire della stazione balneare di Lignano»* ([74]).

Se era considerata fonte di tranquillità economica l'agricoltura contrassegnata dalla diffusione e divisione della ricchezza con conseguente benessere dei lavoratori diretti ([75]), con le dovute raccomandazioni di cautela per le garanzie, il Consiglio aveva sostenuto sostanziosamente anche le cooperative di lavoro, costituite tra operai ed impegnate nei lavori di riparazione dei danni di guerra e che attendevano le liquidazioni dei lavori eseguiti dal Ministero delle Terre Liberate ([76]).

Consoni al rapporto di collegamento e apertura con la società, riuscivano gli interventi annualmente attuati a titolo di beneficienza a favore di Istituzioni benefiche o comunque a carattere generalizzato: congregazione di carità, Casa di Riposo, Scuola di disegno, Asilo infantile ecc. Ritengo utile sottolineare che il Consiglio dava molta importanza agli interventi indicati, non tanto e non solo sotto il profilo promozionale, ma sotto quello sostanziale di utilità alle esigenze di settori della collettività che la facevano crescere. Così il primo anno

agricolo piuttosto che alla speculazione...»: dalla *Relazione* del Consiglio di Amministrazione per l'anno 1921.

([73]) *Consiglio di Amministrazione*, 29 gennaio 1923.

([74]) *Consiglio di Amministrazione*, 13 maggio 1922.

([75]) *Consiglio di Amministrazione*, 13 maggio 1922.

([76]) *Consiglio di Amministrazione*, 9 febbraio 1920, 17 aprile 1920; *Relazione di Bilancio 1921*.

del rientro, una volta fatti accantonamenti adeguati alle perdite prevedibili, rimanendo per la beneficienza somme contenute, si concludeva *«che non era in caso di fare erogazioni risibili e inadeguate agli attuali bisogni»* ([77]). In altra occasione, trovandosi il Consiglio nella stessa situazione di mancanza di fondi a voce propria, i singoli consiglieri toglievano le somme necessarie alla erogazione della beneficienza dai propri emolumenti ([78]). Altra volta ancora si utilizzavano fondi della riserva straordinaria per dare *«alla beneficienza un doveroso contributo»* ([79]).

Dopo gli anni della crisi Direzionale e quindi della svolta definitiva della vita della Banca, la attività di beneficienza usufruirà sempre di somme molto sostanziose. Sempre a sottolineare l'apertura si può ancora ricordare la vicenda, racchiusa nei verbali, in cui le opposizioni emerse all'erogazione di denaro al parroco per le riparazioni al campanile, erano state riprese perchè le opzioni personali non dovevan mai penalizzare attività comunque gradite alla generalità. Nello stesso spirito, vanno collocati gli interventi a sostegno della battaglia del grano con l'assegnazione di un aratro meccanico ad un piccolo agricoltore. Oppure l'elargizione (unica) di 100 lire alla sezione locale del partito Fascista ([80]).

Ci sono infine comportamenti che mi sembrano significativi per lumeggiare ancora meglio il rapporto che la Banca teneva con la realtà, che sebbene sempre improntato a grande attenzione e prudenza nella erogazione del credito, non significava esosità o lucro a qualsiasi costo. Il frazionamento del credito, accoppiato alla solvibilità della persona, non era chiusura, ma modo di essere seri degli amministratori verso la società; oltre non si riteneva di dover andare. Per es. in occasione del tentativo di assunzione del servizio di Esattoria Consorziale, la Banca si sarebbe sentita soddisfatta non tanto di assumere la gestione per fini economici aziendali, ma solo morali, offrendo ai comuni trattamenti economici migliori ([81]); oppure in occasione di un'asta, in cui avrebbe potuto incassare 10.000 lire senza meriti, solo sfruttando imprudenza altrui, il Consiglio approvava il comportamento del Presidente che riteneva *«che un istituto serio deve essere generoso e longanime e non approffittare di quanto vi può essere di inconsiderato da*

([77]) *Consiglio di Amministrazione*, 23 dicembre 1919.
([78]) *Consiglio di Amministrazione*, 29 gennaio 1923.
([79]) *Relazione* del Consiglio di Amministrazione per l'esercizio 1926.
([80]) *Consiglio di Amministrazione*, 27 dicembre 1925.
([81]) *Consiglio di Amministrazione*, 27 dicembre 1923.

parte di terzi», accordando *«di annullare il preliminare ed a restituire la caparra»* ([82]).

Abbiamo detto che gli aspetti quantitativi o di successo non debbono inficiare la valutazione sulla ispirazione della Banca; comunque essi hanno sempre un notevole significato sull'importanza economica della stessa. La dimensione della Popolare, causa i problemi complessi che abbiamo visto, era rimasta sostanzialmente congelata. Infatti i depositi, che rappresentavano e rappresentano sempre un indice significativo, avevano avuto il seguente andamento: al 31 dicembre 1917 ammontavano a L. 1.457.903; al 31 dicembre 1920 erano saliti a L. 1.829.408 ([83]); e al 31 dicembre 1921 andavano a L. 2.759.939 ([84]). Dopo il periodo di crescita, dovuto soprattutto al fenomeno inflattivo del dopoguerra, tornarono a scendere, tanto che nel 1926, al 31 dicembre sommavano a L. 2.374.417 ([85]), e nel 1927 addirittura a L. 1.423.972 ([86]). Ad onor del vero bisogna anche aggiungere che la Banca prudentemente, rifuggiva dalla spasmodica incetta di depositi e, conseguentemente, provvedeva a ridurre i tassi passivi, ricordando e meditando sulle tristi conseguenze della Banca di Sconto ([87]). Nel 1924 il livello massimo raggiunto dai tassi era il 3 e 1/2 o 4%.

Il lavoro della Banca era ritenuto dalla stessa Amministrazione molto semplice, perchè rifuggiva da ogni speculazione, ogni gioco di borsa ed era lontano da ogni intervento che potesse presentare dubbi o pericoli: *«La ns. clientela è fra coloro che lavorano, e che seriamente risparmiano; si può dire che è tutta personalmente a noi nota, per cui una perdita, è così rara che ci appare perfino strana»*. La maggiore consistenza del portafoglio era costituita dalle cambiali portate allo sconto, dalle operazioni di Credito Agrario e Prestito Agrario. Ricorreva anche al risconto, per poter potenziare la propria capacità di intervento. Moltissime operazioni erano poi assistite da ipoteca ([88]). Nel

([82]) *Consiglio di Amministrazione*, 26 aprile 1923.
([83]) *Relazione del Consiglio di Amministrazione* per il 36° esercizio, pag. 2.
([84]) *Relazione* del Consiglio di Amministrazione per l'anno 1921.
([85]) Relazione del Consiglio di Amministrazione per l'anno 1926.
([86]) *Relazione* del Consiglio di Amministrazione per il 1927.
([87]) *Consiglio di Amministrazione*, 24 marzo 1924: «Il Presidente si associa al Direttore, crede buon governo essere prudenti ed indispensabile alla vita dell'Istituto venire tosto ad una convincente riduzione con qualche cautela che l'esperienza suggerisce nell'applicarla... In generale i consiglieri parlano in favore riconoscendo l'assoluta necessità di sistemare tale funzione bancaria in modo da non compromettere la stabilità dell'Istituto, con gare inconsulte alla caccia di depositi».
([88]) Non essendo reperibili i documenti di lavoro del Comitato di Sconto, non è possibile offrire una ricostruzione analitica delle modalità di erogazione del credito; bisogna quindi affidarsi agli elementi contenuti nelle relazioni annuali di Bilancio e nei verbali del Consiglio di Amministrazione. Infatti dalla lettura di questi ultimi si rileva il fre-

1921 le cambiali proprie in cassa ammontavano a L. 1.695.490,84, contro quelle per operazioni relative dell'Istituto Federale (riparazioni) di L. 2.169.341; il Prestito Agrario a L. 100.400 ([89]).

Nel 1926 le cambiali avevano un valore totale di L. 2.797.357,60; il Credito Agrario (completamente riscontato) L. 90.000; il Prestito Agrario L. 80.800 ([90]).

Infine il capitale sociale e patrimonio esponevano le seguenti poste: nel 1921 L. 82.850 (azioni da L. 50) e L. 236.645,55. Nel 1926 rispettivamente L. 176.750 e L. 340.845,96 ([91]).

Va precisato che per il capitale sociale e il patrimonio del 1926 erano operanti le conseguenze delle prese di posizione dell'Assemblea, che si agganciavano ad una serie di provvedimenti interni ed esterni, con il conseguente radicale cambiamento della vita della banca.

Il cambiamento non va visto come sola scelta interna, ma soprattutto come influenza interna di problemi congiunturali e strutturali esterni. Infatti è la qualità della vita economica, finanziaria, monetaria che postulava i cambiamenti anche normativi delle Banche e del Credito in generale; ciò provocava in tutte le aziende del settore crisi, difficoltà, strappi vari. Le norme del 1926 (R.D. n° 1511 e 1830) si incaricavano di raccogliere nelle leggi il cambiamento: e la vita seguente non poteva essere più uguale a quella precedente.

Dalla crisi direzionale al 1939

Lo strappo, verificatosi con la liquidazione del Direttore Tavani, era lo sbocco di alcune caratteristiche interne alla Banca, che si potenziavano vicendevolmente, e che riuscivan esasperate dalla congiuntura più generale; diversamente la soluzione avrebbe potuto attuarsi in maniera meno traumatica, anche per l'Amministrazione, che si trovò improvvisamente a dover supplire in prima persona al vuoto direzionale, in attesa di trovare adeguata soluzione.

quente ricorso alle garanzie ipotecarie, in quanto il consiglio era chiamato a deliberare l'autorizzazione alla cancellazione dell'ipoteca per avvenuto pagamento del debito; l'iscrizione operava in seguito a delibera di concessione del Comitato. Molto intensi furono gli interventi ipotecari negli anni trenta, evidentemente come conseguenza della crisi. Molte volte la Banca concorreva alle aste per l'acquisto di immobili o di soggetti economicamente caduti sotto il peso dei guasti congiunturali. Gli immobili venivano poi rivenduti.

([89]) *Relazione* del Consiglio di Amministrazione per il 1921.

([90]) *Bilancio* al 31 dicembre 1926.

([91]) *Bilancio* degli anni 1921 e 1926.

In primo luogo bisogna ricordare che, sciolti pazientemente i nodi interni alla banca (assestamento della dirigenza politica, assetto del personale, rapporti con la realtà) provocati dalla guerra, l'Amministrazione aveva manifestato la volontà di aumentare il proprio peso e ruolo nella realtà locale, come del resto auspicato dalla società civile e dalla compagine sociale, che dalla prima riceveva gli stimoli.

La classe dirigente della cooperativa si adoperava, come abbiamo visto, per individuare i modi con cui ampliare i raccordi con la vita reale che si svolgeva attorno e contare di più, come un tempo, dal momento che c'erano prospettive di lavoro (ricca agricoltura che si stava trasformando industrialmente – grandi bonifiche – centro balneare di Lignano) tanto che anche altre banche avevano aperto con successo le loro filiali; l'importanza data alla erogazione della beneficienza ad istituzioni locali; i tentativi consumati per l'assunzione del servizio di Tesoreria dell'Esattoria Consorziale; la volontà di portare la sede in posizione più centrale nel paese ed essere avvolta dal flusso degli affari. Dalla ricerca dei contatti descritti, scaturivano allora gli stimoli e le osservazioni della società civile, che si presentava in modi diversi a seconda dei momenti, ma comunque incisivi e determinati nel far rilevare l'inadeguatezza della conduzione e strutturazione, per volere assumere il ruolo cercato: in questo contesto vanno posti anche gli interventi del Podestà e del locale Partito Fascista, che ci risultano i primi e gli ultimi rivolti ad interessarsi della gestione interna della Popolare.

Le soluzioni che precedono a loro volta «caricavano» l'Assemblea, che si muoveva allora sulla linea di verifica complessiva della propria Banca, impegnandola su punti precisi di lavoro. Infatti nell'Assemblea tenuta nel 1926 per l'approvazione del Bilancio relativo all'anno 1925, erano state prese decisioni con chiaro intento di sviluppo e rinnovamento: si volevano infatti chiusi tutti i problemi e rapporti relativi ai danni di guerra, perciò non si volevano più vedere poste relative nei Bilanci; sano utilizzo degli investimenti in titoli ed immobili; trasferimento della sede in zona più decorosa e centrale; aumento del capitale sociale per mettersi in *«rapporto più giusto con l'ammontare dei depositi e con l'entità delle operazioni richieste dalle esigenze dei nuovi tempi»*; maggiore valorizzazione del credito dell'istituto, attraverso il risconto ([92]). La presa di posizione assembleare era una «frustata» stimolante alla quotidianità della Banca che si impegnò sui singoli punti, come vedremo, e nelle Assemblee degli anni successivi la Relazione di Bilancio era sviluppata in termini di risposta agli stes-

([92]) *Relazione* del Consiglio di Amministrazione per l'anno 1926.

si. Accanto ed in aggiunta a tutto quanto appena ricordato, si riversava anche l'effetto dei provvedimenti normativi, monetari, economici nazionali, per cui fu giocoforza accelerare gli interventi pel cambiamento, passando proprio attraverso lo sganciamento del Direttore Tavani, che frenava la metamorfosi della Banca e che rischiava allora con le conseguenze interne della congiuntura nazionale, di affossarla.

Infatti già all'inizio del 1926 il Consiglio di Amministrazione ([93]) doveva constatare come l'utile di gestione del 1925, che sarebbe stato di 27.000 lire, veniva completamente annullato dal *«deprezzamento dei titoli di Stato* che *«in breve sono crollati per la politica finanziaria del Governo in difesa della lira che si esplicò in un aumento del tasso di sconto e deve considerarsi come fenomeno dell'esercizio particolare...»* e pertanto transitorio. Proprio per queste considerazioni si riteneva di utilizzare il fondo oscillazione valori per prelevare una congrua cifra, per distribuire il dividendo ai soci in misura uguale al 1924, e non mancare nella erogazione della beneficienza. Del resto, concludeva il Consiglio, il fondo era stato precedentemente costituito proprio per fronteggiare le evenienze appena considerate.

L'anno dopo il Consiglio di Amministrazione ed il Collegio Sindacale dovevano però ancora una volta ripetere all'Assemblea le considerazioni dell'anno precedente,e cioè che a causa di *«circostanze di carattere generale in dipendenza della campagna governativa per la valorizzazione della lira non ha potuto seguire all'attivo gli utili che la bontà della Vs. Banca si meriterebbe...»* Così nessuna *«somma figura nella situazione alla voce rendite del presente esercizio e per dare al capitale una equa retribuzione e alla beneficienza un doveroso contributo vi proponiamo di stralciare dalla riserva straordinaria per oscillazioni valori...»* la cifra di L. 15.500 circa necessaria allo scopo ([94]).

L'anno dopo non si usciva ancora dal tunnel, perchè altri fattori si aggiungevano a peggiorare le cose, dimostrando l'improcrastinabilità di scelte. Rivivendo l'anno più duro, con le parole dei documenti, il Pre-

([93]) *Consiglio di Amministrazione*, 14 giugno 1926, n° 41.

([94]) *Relazione* del Consiglio di Amministrazione per l'anno 1926.

Stesse considerazioni erano svolte dai Sindaci. «La bufera che ha imperversato sui titoli statali non può non aver avuto sua influenza sul modo di realizzare il bilancio finale. Perchè nel mentre le operazioni strettamente bancarie hanno dato un utile soddisfaciente, un severo apprezzamento di sana gestione, non permette di prescindere dalle differenze che presentano i valori calcolati sui dati di borsa dal 31.XII.1925 al 31.XII.1926. Però siccome la prudenza degli anni precedenti ha accumulato una riserva poderosa per le oscillazioni valori, così senza venir meno a quella verità che è il maggior pregio dei bilanci negli istituti che amministrano i risparmi, ci è sempre consentito di proporre il riparto ai soci nella stessa misura degli anni precedenti in L. 6 per azione». Dalla *Relazione* pel 1926.

sidente avvertiva i colleghi ([95]) che a causa della liquidazione *«del direttore ed un errore contabile, ci sarà una perdita notevole, che verrà riportata a chiusura esercizio. A tranquillità degli amministratori il sig. Presidente osserva che detta perdita potrà essere compensata dall'utile straordinario realizzato dalla Banca con la vendita della cassa ex Pividori e che in ogni modo gli immobili figurati in bilancio hanno capacità per garantire la sicurezza della voce relativa.*

Dall'intero e completo esame della situazione dell'Istituto il Consiglio di Amministrazione è venuto nella convinzione che le risorse ordinarie e straordinarie figuranti in bilancio rimangono sempre di tale entità da garantire alla banca una base di tutta tranquillità, riconoscendo purtroppo che gli anni del dopoguerra è stato dannosissimo per l'effìcienza dell'Istituto, perchè a coprire i deficienti bilanci andarono assorbite tutte le plus-valenze degli immobili di proprietà della Banca e l'Istituto trovasi a funzionare senza vantaggio alcuno dei passati 40 anni di esercizio».

Successivamente si decideva di tamponare le perdite con un dividendo ai soci minore di quanto distribuito negli anni precedenti, diminuzione degli stipendi ai dipendenti, niente agli amministratori ([96]); la direzione affidata ad un consigliere delegato, con minor spesa; si cedevano le partecipazioni Istituto Federale di Credito per il Risorgimento delle Venezie ([97]) per complessive 60.000 lire. All'assemblea veniva complessivamente presentata la situazione in questi termini: *«Come si può vedere il bilancio per il 1927 si chiude in pareggio, senza utili per l'esercizio chiuso, perchè quelli che sarebbero stati tali provenienti dalla gestione bancaria dell'annata furono dal Consiglio destinati a fronteggiare le deficienze, causate dal pagato compenso al cessato Direttore, e a aumenti di attività immobiliari.*

Per integrare l'opera di risanamento del Bilancio... il Consiglio è dovuto provvedere ad aumentare il volume degli immobili e ha lasciata intatta la riserva ordinaria e straordinaria.

Per tranquillità informa che il valore degli immobili è più che sufficiente a coprire l'importo loro attribuito». Il portafoglio regrediva di 300.000 lire per alcune fughe, ma si assicurava *«La fiducia nell'Istituto non ha nulla a che vedere con tutto ciò».* Tanto che si notavano ormai segni di ripresa e si annunciavano gli interventi decisivi per comprimere le spese. Infine *«in futuro Direttore e contabile saranno uniti...*

([95]) *Consiglio di Amministrazione*, 15 dicembre 1927, n°60.
([96]) *Consiglio di Amministrazione*, 7 gennaio 1928, n° 61.
([97]) *Consiglio di Amministrazione*, 6 aprile 1928, n° 64.

senza la tenuta dei libri il Direttore sarebbe condannato a restare ozioso quasi tutta la giornata con esempio deprimente anche per gli altri dipendenti». Il tutto era confermato dai Sindaci ([98]).

Il 18 maggio 1928 ([99]) veniva assunto il nuovo Direttore nella persona del sig. Antonio Tonelli, e la Banca riprendeva progressivamente la posizione di grande importanza nella vita locale; si registrava ancora una perdita, ma l'ultima, di 6000 lire, perché si erano alienati dei titoli non di Stato, che esistevano in portafoglio ed uno ([100]) l'ultimo residuo della gestione del passato.

Delle varie indicazioni assembleari ricordate, particolare importanza assumeva quella relativa all'aumento del capitale sociale, perché incrociava, durante l'attuazione, le prescrizioni normative, diventando allora non solo opportuno per garanzia gestionale, ma oramai obbligatorio. Anche questa vicenda, per le modalità e gli aspetti che presentò, permette di cogliere alcune situazioni particolari della cooperativa.

Se nella primavera del 1926 ([101]) si decideva di dar corso alle decisioni assembleari, il consiglio pensò bene di interessare all'operazione i soci, ossia non fu aperto indiscriminatamente l'accesso alla Banca. Ciò evidentemente in via prudenziale, per non sconvolgere la fisionomia dell'Istituto, in quanto moltissimi nuovi soci entravano nella compagine sociale ugualmente attraverso la forma selettiva del passaggio di azioni, cui il Consiglio dava il suo assenso ([102]). Ciò comportava allora un aumento che solo col tempo poteva raggiungere gli obiettivi desiderati; motivo per cui l'operazione si trascinò fino ai primi anni trenta ([103]). *«Senza questo primo aumento di capitale sociale... ci saremmo trovati a funzionare in uno stato di quasi curatela dovendo dare al Vs. capitale garanzie sussidiarie per commisurarle ai depositi dei correntisti... Ma esso non è ancora sufficiente per garantirci l'autonomia di tutte le operazioni... perché molte di esse possono raggiungere il limite*

([98]) *Relazione* del Consiglio di Amministrazione per il 1926 - Assemblea del 27 febbraio 1927.

([99]) *Consiglio di Amministrazione*, 18 maggio 1928, n° 65.

([100]) *Relazione* del Consiglio di Amministrazione per il 1928. Assemblea 17 febbraio 1929.

([101]) *Consiglio di Amministrazione*, 30 aprile 1926, n° 49.

([102]) Sarebbe stato interessante condurre anche l'analisi sulla «qualità» della compagine sociale; ma avrebbe richiesto uno sforzo di ricerca eccessivo. Comunque i verbali hanno preso nota di tutti i movimenti di azioni, in verità, numerosi: attraverso tale modalità la base sociale si allargava.

([103]) Nell'Assemblea del 27 febbraio 1927 si confermava la piena riuscita della prima fase dell'aumento di capitale, iniziato nel 1926, aumento però non più sufficiente per le modificazioni normative dei R.D.L. 1511 e 1830 del 1926. Verbale assembleare del 27 febbraio 1927: *Relazione* di Bilancio del 1926.

massimo acconsentito del 1/50 del capitale. È necessario procedere ad un nuovo aumento... ». Si chiedeva infine che le modalità fossero lasciate alla scelta del Consiglio. Il Collegio Sindacale, dopo avere espresso le stesse considerazioni aggiungeva che la Assemblea aveva preceduto il governo *«il quale, con il Decreto legge 7 settembre 1926... è intervenuto nell'interesse del Risparmio... fissando il capitale minimo delle Banche Popolari Cooperative di Credito in L. 300.000 e collo stabilire il rapporto da uno a venti fra il patrimonio e l'importo dei depositi comunque costituiti, limitando il fido a ciascun obbligato in ragione di un quinto sempre del capitale versato e riserva»*. Da cui era logico dedurre che, se non voleva ridursi ad interventi sempre più miseri, era necessario ancora procedere all'aumento di capitale sociale *«anche per poter vivere decorosamente in confronto delle numerose consorelle di credito che scelsero la nostra piazza quale proficuo campo di loro attività. La nostra vecchia ed onorata cooperativa così benemerita negli anni nei quali il credito era precluso od almeno difficile a condizioni oneste in Latisana... »* ([104]), doveva saper superare lo scoglio legislativo.

Anche il 1927 aveva registrato un altro significativo passo avanti e le azioni erano passate da 3535 a 4131; con tale aumento in base alla 1.6.XI.26 n° 1830 il fido massimo ad ogni ditta poteva raggiungere le 56.000 lire; ritenuto ancora *«inferiore a quanto sarebbe stato necessario per l'economia del nostro Paese»* ([105]). L'aumento continuava nel 1928, però in termini piuttosto contenuti e perciò non ancora tale da poter dire chiusa l'affannosa operazione salvataggio ([106]). Proprio per questo motivo e per rendere l'operazione rapida al massimo, nel 1929, in concomitanza di tanti guai che si notavano nelle banche, si puntava a portare il Capitale sociale a 500.000 lire ([107]) dapprima e dopo addirittura a 600.000 lire, tentando la trasformazione della cooperativa in Anonima semplice e con la sottoscrizione di ben 200.000 da parte del gruppo Stroili Bignami; ma l'Autorità di Tutela del credito non accettò ([108]). Trovando anche difficoltà a sottoscrizioni adeguate in altre sedi locali, ci si accontentò di variare lo Statuto, ampliando nei limiti legali ammessi la partecipazione dei singoli soci. Se non fu possibile la trasformazione della società, anche perché non si vide attuabile la raccolta di tutto il capitale necessario, il 1929 segnò ugualmente un mo-

([104]) Idem.
([105]) Assemblea del 12 febbraio 1928: *Relazione* per l'anno 1927.
([106]) Assemblea del 17 febbraio 1929: *Relazione* per l'anno 1928.
([107]) *Consiglio di Amministrazione*, 11 giugno 1929, n° 71.
([108]) *Consiglio di Amministrazione*, 6 settembre 1929; 29 ottobre 1929.

mento significativo, e le azioni e le riserve raggiunsero finalmente i limiti voluti: il patrimonio (anche se non del tutto versato il capitale sociale sottoscritto) andava a 627.780 lire (si triplicava quindi con gli interventi attuati dal 1925 in poi) e le riserve a 187.075, ossia superavano il 40% del capitale azionario ([109]).

Con l'anno 1930 l'operazione era completamente compiuta (con un piccolo ritocco migliorativo nel 1932), e permetteva *«di aumentare il numero delle azioni da 4176 a 8806 elevando così il capitale azionario alla somma di 440.300...»* lire ([110]); mentre sulla cifra di 441.000 lire del 1932 si fermerà fino allo scoppio della guerra mondiale.

Nelle Assemblee successive a quella del 1926 veniva puntualmente reso noto, quanto era stato fatto per ottemperare alle altre indicazioni dei soci, che volevano chiuso il periodo troppo contenuto: si realizzava lo smobilizzo di titoli, che si erano ormai rivelati dannosissimi, perchè andavano ad annullare le riserve occulte, faticosamente accumulate in passato ([111]); erano state eliminate le partite di giro relative agli effetti scontati dall'Istituto Federale di Credito ai clienti in occasione dei danni di guerra ([112]). Convinti e decisi a tagliare ogni rapporto col passato cominciando dalla impostazione del Bilancio *«pulito da ogni residuo del passato (*[113]*). La situazione del Bilancio attuale taglia tutti i ponti col sistema delle transazioni, e le voci figuranti in bilancio, sono state valutate con scrupolosa e fredda esattezza».* La elaborazione di un bilancio preventivo per l'anno 1928, *«avendo in esso fatto figurare tutte le voci valutate con concetti di prudenziale esattezza, ha fatto vedere che i prossimi bilanci potranno presentare chiusure del tutto soddisfacenti»* ([114]). La sede avrebbe avuto una soluzione più *«decorosa e conveniente»*, centrale *«secondo lo spirito nuovo che leva il concetto del credito non più ad una funzione clandestina e da nascondersi, ma ad un mezzo di attività e di sviluppo del lavoro»* ([115]).

Il lavoro futuro sarebbe stato impostato ai seguenti criteri: *«popolarizzare il credito, concedendo al maggior numero possibile di Ditte per aumentare il numero dei clienti e degli effetti in Portafoglio».* Tale sistema servirà a legare un numero sempre più grande di persone all'Istituto, a rendere più piccoli i fidi e più sicuri i collocamenti, sviluppare particolarmente le operazioni di Credito Agrario, agevolare ed incoraggiare le iniziative collettive locali in perfetta consonanza con la

([109]) Assemblea del 23 febbraio 1930: *Relazione* per l'anno 1929.
([110]) Assemblea del 22 febbraio 1931: *Relazione* per l'anno 1930.
([111]) *Relazione* per l'anno 1927.
([112]) *Relazione* per l'anno 1926.
([113]) *Relazione* per l'anno 1927.
([114]) *Consiglio di Amministrazione*, 10 novembre 1927 n° 59.
([115]) *Relazione* dei Sindaci per l'anno 1926.

natura cooperativa dell'Istituto ([116]). Anche i sindaci confermavano che *«i propositi del Vs. Consiglio di Amministrazione per l'avvenire, rispondendo al pensiero di tutti, e cioè che la Banca debba assurgere a quella posizione preminente nel paese che è stata da tutti auspicata»* ([117]).

Gli sforzi del Consiglio furono coronati dal pieno successo, perché ogni anno l'Assemblea poteva rendersi conto dei continui passi in avanti che la Popolare riusciva a fare, confermandosi come la Banca locale, strettamente funzionale alle esigenze dell'economia ed espressione della stessa. Se la relazione del 1926 lamentava di non aver potuto attuare quanto indicato dai soci nella Assemblea dell'anno precedente, ossia di ricorrere magari al risconto, ma essere presenti attivamente nel ciclo economico perchè erano mancate le occasioni di lavoro ([118]), già nella seconda metà del 1927 si individuavano e si coltivavano rapporti ritenuti essenziali alla crescita della cooperativa accordando *«il nostro appoggio finanziario al Consiglio fra commercianti che si accinge ad assumere la gestione daziaria del Comune di Latisana e non mancheremo di prestarci in avvenire, per altri interventi se richiesti da enti cooperativi del luogo»* ([119]). Nella seconda metà del 1928 si registrava un notevole risveglio negli affari della Banca *«alla quale»* diceva il Consiglio *«la cittadinanza è in fondo affezionata e vede con piacere il risollevamento delle sue sorti»* ([120]). Assumeva allora anche il servizio di corrispondenza con la Banca d'Italia e con il Banco di Sicilia ([121]); poteva tranquillamente e di brutto, respingere l'insidiosa proposta della Cassa di Risparmio di Udine, di lasciarsi assorbire, diversamente avrebbe aperto uno sportello concorrenziale. *«Il Presidente reagiva appunto affermando che la Risparmio non gode di appoggi, perché non ha mai dato sostegno agli agricoltori; inoltre ricordava il mancato aiuto al tempo della tentata assunzione della Esattoria. Infine si conveniva, che essendo necessaria una banca locale, a vendere c'era sempre tempo»* ([122]).

Alla cauta prospettiva di ripresa, appena considerata, si agganciavano negli anni seguenti constatazioni oggettive e durature: col 1928 era stato doppiato il punto di maggior depressione, tanto che, non a caso era stato chiamato l'anno «della rinascenza» avendo coscienza di

([116]) *Relazione* del Consiglio di Amministrazione per l'anno 1927.
([117]) *Relazione* del Collegio Sindacale per l'anno 1927.
([118]) *Relazione* del Consiglio di Amministrazione per l'anno 1926.
([119]) *Relazione* del Consiglio di Amministrazione per l'anno 1927.
([120]) *Consiglio di Amministrazione*, 23 agosto 1928, n° 66.
([121]) Idem.
([122]) *Consiglio di Amministrazione*, 1° ottobre 1928, n° 67.

aver operato scelte determinanti ed efficaci, che si palesavano con tali manifestazioni: gli uffici erano stati finalmente portati ed organizzati al centro della città; erano stati ottenuti i mandati di corrispondenza con emissione di assegni ed incasso effetti della Banca d'Italia, Banco di Napoli, Credito Italiano, il lavoro degli uffici aveva assunto un andamento crescente di anno in anno, sia per quanto riguardava i depositi, sia per gli impieghi; non si cercavano le grandi operazioni, ma si coltivavano le piccole e medie: sia *«in omaggio al carattere popolare dell'Istituto»*, sia perché così facendo, la Banca era meglio compenetrata nella realtà sociale. Va da sé che *«Il Consiglio ha operato in modo che mentre al 31.XII.1927 l'importo medio degli effetti scontati era di L. 3604, al 31.XII.1928 esso si è ridotto a L. 3376»*. ([123]); inoltre, aggiungevano i Sindaci *«dobbiamo farvi rilevare che le attività della Banca sono oggi esclusivamente costituite degli immobili, da cambiali e da valori pubblici, essendo stati eliminati i titoli che non avevano le garanzie dello Stato»* ([124]).

Gli anni, che seguivano il 1928, erano tutti caratterizzati da continui progressi della Banca, secondo lo schema e lo spirito appena presentati: non ci sarebbe nulla da aggiungere, oltre alla presentazione dei livelli quantitativi, se tutto ciò fosse stato ottenuto in momenti di andatura normale dell'economia, e dei comportamenti bancari. Si trattava invece di anni durissimi anche per la zona di Latisana e che lasciarono il segno nella vita discreta della Banca. Dal 1929 al 1934 compreso, le adunanze del Consiglio di Amministrazione, le Relazioni di Bilancio di Amministratori e Sindaci, lamentavano continuamente problemi molto consistenti: cadute di aziende, perdite, fallimenti, contenziosi. Ad esemplificare si ricorda che *«L'anno 1929 fu per gli agricoltori della zona di Latisana particolarmente pesante. Il ripetersi di annate di scarsa produzione con prezzi diminuiti per le derrate agricole, ha reso insostenibile la posizione economica di parecchi agricoltori e alcuni sono caduti. La nostra Banca che vive dell'elemento agricolo ne ha risentito e ha avuto qualche danno, pur contenuto dalla prudenza di frazionare i crediti»*. Specificatamente legato all'ambiente, c'era stato un altro fatto che aveva psicologicamente colpito gli operatori e risparmiatori: la cessazione dell'altra Azienda di Credito locale, il Banco Depositi e Prestiti, che veniva rilevato dalla Cassa di Risparmio di Udine ([125]).

([123]) *Relazione* del Consiglio di Amministrazione per l'anno 1928.

([124]) *Relazione* del Collegio Sindacale per l'anno 1928.

([125]) *Relazione* del Consiglio di Amministrazione per il 1929. Si riportano stralci di relazioni annuali, a comprova delle difficoltà del periodo.

Relazione 1930, confermando l'andamento di progresso aziendale ed il tipo di in-

Come riportato in nota, i problemi del 1929, erano i problemi anche degli anni seguenti, mi sembra solo di poter aggiungere il coinvolgimento nel fallimento di una impresa alberghiera a Lignano del 1933 ([126]).

Non va sottaciuto inoltre l'intervento amministrativo esercitato dalla Banca d'Italia per il contenimento del costo del denaro, imponendo con gli «accordi» del 1932 e 1933 i limiti oltre i quali non era possibile remunerare i depositi, coercizione che eufemisticamente veniva chiamata «accordo bancario», ma che in realtà era subìto con disgusto dalla Popolare che si sentiva limitata nella azione di crescita ([127]) o nella decisione della scelta della propria politica nella zona che riteneva di essere in grado di interpretare. Infatti nonostante ciò la Banca sentiva di avere raggiunto consistenza operativa di tutto rispetto e forza economica adeguata per poter appoggiare ogni iniziativa locale; così aveva finanziato il locale «Essicatoio Bozzoli e ha dato appoggio finanziario a diverse altre istituzioni pubbliche che si sono rivolte ad essa» ([128]): tali operazioni emergevano dalla gran massa dei piccoli interventi spezzettati e di valore medio decrescente negli anni del periodo: nel 1929 la media per operazione era stata di L. 2730; nel 1930 di L. 2209; nel 1931 di L. 2250; nel 1932 di L. 2170. Sempre sotto l'angolatura quantitativa i depositi si sviluppavano così; nel 1928 L.

vestimenti, affermava: «aiuta i piccoli proprietari della nostra zona, essenzialmente agricola, a superare la crisi».

Relazione 1931: «piccoli e medi agricoltori, che fra grandi difficoltà fanno fronte ai propri impegni. La Banca altamente compresa delle condizioni critiche in cui è talvolta l'agricoltura, asseconda questa loro volontà, accetta anche acconti spesso inferiori al decimo dando così continua prova di benevolenza verso la sua clientela...».

Relazione 1932: «clienti locali ed in maggioranza agricoli»; crisi acuta per «i nostri agricoltori» per il grave deprezzamento del bestiame e dei bozzoli. La diminuzione del valore di quei prodotti ha perturbato l'economia friulana con riflessi immediatamente risentiti specialmente dai commercianti e creditori in genere».

Relazione 1933: sempre crisi nell'agricoltura e nell'artigianato.

Relazione 1934: particolarmente angoscioso; il frumento metà raccolto del normale ed i bozzoli si sono ridotti a valore irrisorio. Dato che la clientela della Banca è tutta agricola, è ovvia la situazione di disagio nella quale la stessa clientela è venuta a trovarsi, per far fronte ai propri impegni. Da cui perdite, pur nella misura del rischio normale.

([126]) *Consiglio di Amministrazione*, 20 novembre 1933.

([127]) «Vi facciamo rilevare che l'accordo Bancario, imposto a tutti gli Istituti di Credito relativamente al tasso di interesse nei depositi» Relazione del Consiglio di Amministrazione per l'anno 1932.

Consiglio di Amministrazione, 26 novembre 1933: «Il Presidente comunica che in seguito ad un accordo intervenuto tra le banche, sotto gli auspici della Banca d'Italia, i tassi di deposito sono stati nuovamente ridotti. Informa il consiglio su l'opera svolta dall'Associazione delle Cooperative per mantenere i tassi allo stato attuale, opera che approdo solo al mutamento della maggiorazione del quarto per cento alle piccole cooperative».

([128]) *Relazione* del Consiglio di Amministrazione per il 1933.

3.192.779; nel 1929 L. 3.571.237; nel 1930 L. 4.072.434; nel 1931 L. 4.539.696; nel 1932 L. 5.061.098; nel 1933 L. 5.244.150; nel 1934 L. 5.270.781 circa. Il portafoglio aveva avuto questa attività: nel 1934 L. 3.571.380; nel 1933 L. 3.575.282; nel 1932 L. 3.427.306 circa.

Gli anni dal 1935 in poi, pur confermando l'andamento generale sempre positivo, con utili costanti, perdite inesistenti, gestione tranquilla fino al punto di non registrare nemmeno conflittualità per recupero crediti o posizioni in sofferenza, non sono contrassegnati dal cambiamento del ciclo economico, riversando gli effetti sulla gestione delle Banca. Se i depositi continuarono a salire fino a raggiungere la cifra di 6.579.510 nel 1939 ([129]); se i crediti erano sempre frazionatissimi, scendendo alla media ancora più bassa, come quella del 1936, al disotto delle duemila lire ([130]); il rendimento della attività bancaria era al continuo diminuito, sia per la riduzione del tasso di sconto, sceso nel frattempo (minor remunerazione del denaro dato a prestito), sia per le immutate imposizioni fiscali ([131]). Incidevano ancora il migliorato andamento dei raccolti sia per quantità (bozzoli-frumento-granoturco), sia per prezzi che riuscivano remunerativi; accanto al miglioramento dell'attività economica locale, si devono aggiungere le consistenti rimesse degli operai dall'Africa Orientale Italiana ([132]), facendo congiuntamente diminuire annualmente gli impieghi della banca nel portafoglio, per mancanza di occasioni di affari: tutte le imprese non collegate alle produzioni belliche, erano in crisi di ordini; gli agricoltori avevano scorte liquide e quindi non necessitavano di sovvenzioni. L'intervento della Banca era dirottato sui titoli di Stato ([133]). Unica novità, nel campo impieghi, era quella fatta dalla Banca in occasione del Prestito Immobiliare che «riusciva di particolare aiuto a molti possessori di immobili della zona nel facilitare la sottoscrizione del Prestito Immobiliare 5% e ai ricorrenti sono state effettuate condizioni di pieno favore ([134])».

Infine non va dimenticato che se fino alla fine del periodo la Presidenza era ricoperta dall'ing. Toniatti, dando continuità all'azione amministrativa e alla guida della Banca, si nota anche la stabilità di altri amministratori e Sindaci, che rappresentavano importante contributo di aggancio con significative porzioni dell'economia locale. Esemplificando si possono citare i nomi del cav. Luigi Bignami, del

([129]) *Relazione* del Consiglio di Amministrazione per il 1939.
([130]) *Relazione* del Consiglio di Amministrazione per il 1936.
([131]) *Relazione* del Consiglio di Amministrazione per il 1935.
([132]) *Relazioni* degli anni 1936, 1937, 1938.
([133]) *Relazione* del Consiglio di Amministrazione per l'anno 1938.
([134]) *Relazione* del Consiglio di Amministrazione per l'anno 1937.

cav. Antonio Stroili Taglialegna, del dott. Dante Lucca, di Orlando Orlandi, del cav. Zaccaria Zuzzi, del cav. Giovanni Sburlino ecc. ([135]).

L'involucro giuridico

Le vicende economico aziendali, appena ricordate, erano avvolte e vissute in un involucro giuridico ed attuate con strumenti formali che è bene rivedere. La «Banca Mutua Popolare Cooperativa» di Latisana era retta da Statuto risultato delle variazioni e sedimentazioni operate dal tempo su quello originario, che aveva espresso e contenuto esigenze locali di economia e cultura: sempre però in rapporto con l'evoluzione economica e giuridica nazionale, di cui la realtà locale era una variante, aperta ai suggerimenti formali che le Popolari d'Italia, tramite quelle del Veneto, ritenevano di introdurre. Così lo Statuto in vigore alla fine della guerra era formalmente il frutto degli interventi assembleari del 18 novembre 1894, 11 marzo 1898, 25 febbraio 1900, e 2 giugno 1912; mentre per quanto riguardo il periodo di analisi del presente saggio, si verificava la variazione del 2 marzo 1930, che ripeteva le decisioni prese nella Assemblea straordinaria dell'8 dicembre 1929, ma annullata per carenze formali procedurali.

Non è certo possibile accompagnare l'analisi delle caratteristiche giuridiche di partenza e le metamorfosi successive, con le cadenze della vita economico-sociale reale, per la ricostruzione dell'immagine giuridica tipica della popolare italiana e dello statuto di quella di Latisana in vigore alla fine della I[a] guerra mondiale; ciononostante riteniamo ugualmente di poter presentare qualche sintetico giudizio di insieme. In primo luogo va ricordato che l'attività creditizia come momento autonomo essenziale all'attività economica, avendo preso le mosse dalle esigenze del capitalismo e dalle frammentarietà socio-economiche, quindi culturali esistenti in Italia, aveva assunto figure di partenza diverse, utilizzando strumenti giuridici e scavando negli spazi via via ammessi dall'ordinamento. Assumeva cioé, nella libera determinazione ed influenza reciproca delle esperienze che si consumavano, denominazioni e caratteristiche cui tendenzialmente corrispondevano settori culturali, sociali ed operativi economici distinti, che solo successiva-

([135]) Si confrontino i verbali di assemblea degli anni che vanno dal 1928 in poi. Il cav. Antonio Stroili Taglialegna era stato cooptato nel Consiglio di Amministrazione del 6 settembre 1929, in sostituzione del cav. Pellis, espulso da socio ed amministratore, perchè in combutta col cassiere (licenziato in tronco) aveva imbrogliato la Banca. Nella stessa seduta veniva nominato segretario del Consiglio il rag. Ezio De Carli, direttore della Banca di Gemona. Non si hanno tracce dell'azione del segretario De Carli.

mente il legislatore fissava con norme, mediando o sanzionando quanto la realtà aveva o andava producendo. È fondamentale il richiamo sintetico al comportamento del legislatore, sottolineando bene che le scelte operate non sono mai state svincolate da stimoli consistenti derivanti dalla tendenza dello sviluppo reale della vita nazionale, aggiungendo poi che non sempre ha avuto ed ha capacità di comprendere posizioni particolari. Scelte offerte e qualificate come momenti di razionalizzazione, non sono state tali sotto il profilo economico, risultando piuttosto soffocanti sotto quello politico - culturale. Se ci furono infatti tentativi di esperienze diverse raccolte negli statuti o nella gestione concreta fatti in passato, essi scomparvero nelle razionalizzazioni normative od applicazioni amministrative, chieste però dal settore nel suo complesso.

In altre parole non si potrebbero prendere in considerazione i provvedimenti normativi o amministrativi, senza fare riferimento alle caratteristiche giuridico-culturali della vita reale che le esprimeva o giustificava; come non è possibile esaminare la gestione delle norme, senza tenere presente i momenti in cui esse sono state applicate. La certezza del diritto è evolutiva e politica. Può accadere e accade che, in tempi di maggiore evoluzione strutturale, la norma entri in una zona grigia di incertezza reale, perché distanziata dalla «politica del diritto» che si esplica, in attesa di una nuova norma positiva, ora con l'intervento giurisprudenziale, ora con l'atto amministrativo o paraamministrativo. Tutto ció é valido non solo per l'ordinamento in generale, ma anche per i microordinamenti di settore, come quello creditizio. Se storicamente si sono dovuti lamentare tanti cascami, essi sono legati alla incapacità di comprendere e accompagnare la complessità reale della vita. Il loro superamento è legato non tanto a liturgie e a cromature giustificazioniste del proprio operato, da contrapporre a quello altrui; ma allo scioglimento del pressapochismo culturale che sfocia ed esige il dogmatismo manicheo.

La frammentarietà della vita economico-culturale spiega la diversificazione di soggetti operativi del credito; infatti già alla metà del secolo scorso in Italia non mancavano le banche, ma esse facevano operazioni cogli industriali importanti; ossia con entità che si muovevano nella stessa dimensione economica, culturale e giuridica. Gli artigiani, i commercianti in piccolo trovarono, come noto, principale espressione creditizia, nell'organizzazione creditizia cooperativa delle Banche Popolari, che è stata diversa dalla esperienza cooperativa fatta dalle Casse Rurali, perchè diverso era il soggetto. Anche attraverso la morfologia creditizia si prolungava e si radicava la vita di ceti sociali, di gruppi di potere, di modelli culturali, di scale di valori, di proposte politiche, che impedivano la completa immersione nel nuovo, ma nel-

lo stesso tempo concedevano il superamento parziale del vecchio. Il nuovo era la scorza giuridica esterna; il vecchio l'anima interna che non riusciva ad essere coinvolta dalle nuove proposte culturali. Nemmeno in queste vicende la natura procede per salti: è necessario un momento o uno sforzo di mediazione tra i «modelli» o valori del passato e quelli del futuro, che producono il presente. Esso peró poteva riuscire un mostro gattopardesco, che viveva e vive, operava ed opera, con la tecnologia più sofisticata: e come essa sola non era e non è in grado di dare maggiore giustizia o maggiore libertà, non lo sono e non lo erano le figure giuridiche più aggiornate. Ciò non toglie che esse trovino i propri «cantori» e sostenitori.

Nella storia discreta del credito, c'è la storia economica e culturale dell'Italia contemporanea con le soluzioni che i vari settori della vita reale, hanno ritenuto di dare alle vicende dei tempi nuovi. Si tratta di quella costruzione condominiale, che pittorescamente è stata chiamata «capitalismo straccione».

La Società non omogenea originava l'articolazione delle strutture creditizie e creava e manteneva le differenziazioni sostanziali, anche tra realizzazioni che formalmente assumevano figure giuridiche identiche pur con varianti proprie; era il caso appunto delle Banche Popolari e delle Casse Rurali, entrambe società cooperative.
La figura giuridica era ed è solo un involucro, il cui valore intrinseco riguarda l'agibilità dei soggetti sociali. Storicamente non si può dire se una soluzione è stata migliore di un'altra in assoluto; si può solo constatare se una forma è stata o no adeguata a raccogliere e dare forma a concrete espressioni sociali. È solo il soggetto sociale, ossia il contenuto, di ogni realtà che lo carica eventualmente di sostanza apprezzabile. Ciò può derivare, come deriva dalla diversità culturale dei soggetti, che interpretano lo strumento giuridico, fissandosi con propria funzione economica e culturale nelle articolazioni della società. Rapporti concreti tra i soci - rapporti tra i soci e organi sociali - rapporti tra i soci e i dirigenti - rapporti tra la società e la Società e le sue strutture pubbliche - rapporti tra i valori della Società in generale e quelli interni alla società - tutela interna dei diritti dei soci - cittadini - affidabilità della giustizia interna - possibilità o promozione della capacità del socio a determinare la volontà sociale ecc: questi sono gli aspetti che si debbono prendere in considerazione se si vuole cercare anche un giudizio di valore extraeconomico. In realtà nel passare al vaglio le singole parti dello statuto sociale della Popolare di Latisana, si terranno presenti le vicende interne già esposte, e le esperienze storiche già esaminate in altri studi.

In Friuli e in Italia le Banche Popolari erano sorte nei capoluoghi del mandamento; le Casse Rurali nei piccoli aggregati e si alimentava-

no della limitata sfera di appartenenza. Nelle prime, invece, confluivano ceti sociali diversi, in quanto espressione dell'ampia articolazione e dimensione dell'ambiente geografico di emanazione: esse non erano segnate dalla monocultura settoriale, ma arricchite equilibratamente da soggetti professionalmente diversi, in grado di confrontarsi e verificarsi; fondersi e gestire la democraticità dell'Istituto; meno intaccate dalla dogmaticità, proiettate verso la complessiva società esterna.

La Popolare di Latisana rispondeva alla presentazione che viene usualmente fatta dalle caratteristiche del settore, cioè le *«Banche Popolari erano società anonime a responsabilità limitata. Con un corpo sociale aperto, allo scopo di favorire i piccoli prestiti, a breve scadenza e a miti interessi. In seguito le Banche Popolari si trasformano in veri e propri istituti di credito... Non impegnavano di solito le responsabilità del socio, se non in rapporto alle azioni sottoscritte. La base sociale della Banca Popolare era assai eterogenea e comprendeva tanto l'artigiano, il commerciante, il piccolo imprenditore industriale e il contadino, quanto l'agrario e il grande industriale»* ([136]). Tale eterogeneità avrebbe di fatto favorito il peso della grande proprietà nella gestione aziendalistica della banca popolare inserendola nel mercato finanziario più ampio ([137]).

Eterogeneità solo o anche apertura? Sta di fatto che la parte dello Statuto della Popolare di Latisana relativa alla ammissione ed esclusione dei soci è molto illuminante. Infatti i soci non dovevan appartenere a categorie economiche determinate, né dovevan essere di ideologia definita. L'art. 8 (Statuto del 1930. Riportava quanto già espresso in passato) chiedeva solo la dichiarazione di sottoporsi agli obblighi derivanti dallo Statuto, dai Regolamenti e dalle deliberazioni sociali. Oltre ad ammettere anche società anonime, mutue cooperative, consorzi morali, minori, prevedeva il trapasso di azioni per successione ereditaria, per cessione con garanzia sulla «onorabilità del richiedente» di due soci. Erano esclusi dalla società solo gli interdetti, gli inabilitati, i falliti (art. 11). Dopo aver aumentato la partecipazione azionaria massima ([138]) dei singoli soci da 100 a 600 azioni, la variazione statutaria del 1929/30 nel confermare il divieto di recesso (art. 19), imponeva al Consiglio (prima lo Statuto diceva «può») di escludere dalla società chi era stato condannato per reati di corruzione, falso, furto,

([136]) *Banche Popolari*, in «Nuovo Digesto Italiano», vol. IV, Torino 1938, pag. 223.

([137]) M. DEGLI INNOCENTI, *Strutture delle Cooperative*, in AA. VV., *Movimento Cooperativo in Italia - Storia e problemi*, a cura di Sapelli, Torino 1981, pag. 6.

([138]) Si rinvia alla parte della trattazione relativa all'aumento del capitale ed al tentativo di trasformare la Cooperativa in anonima semplice.

truffa, o che aveva commesso reati comportanti l'interdizione dai pubblici uffici o pene superiori a tre anni di reclusione o detenzione per reati comuni, ad eccezione dei «reati politici e stampa». Ricordando che la variazione era avvenuta nel 1929/30 e che introduceva esplicitamente l'inciso finale dell'articolo, prima inesistente, accredita l'impostazione generale di valore di tolleranza e democraticità a tutto lo Statuto.

Sia lo scopo (art. 2) sia l'oggetto rimasti immutati anche in seguito alla variazione ricordata, presentavano gli apprezzabili aspetti di apertura della Banca, non essendo vincolati a settori professionali. Scopo era: *«procacciare il credito col mezzo della mutualità e del risparmio»*. Oggetto: accordare prestiti sulle azioni, sovvenzioni contro pegno di valori pubblici garantiti dallo Stato; scontare cambiali, accordare prestiti con malleveria di terzi o garanzie reali; scontare fedi di deposito e mandati di Pubbliche Amministrazioni; ricevere depositi in numerario da soci e non soci con facoltà di immobilizzarli nelle varie forme di assegni bancari, buoni fruttiferi a scadenza fissa, libretti di conto corrente libero e vincolato ed a risparmio, nominativi, al portatore o misti – esigere e pagare per conto di soci; ricevere da chiunque valori in deposito a semplice custodia ed in amministrazione – depositare somme in c/c presso Istituti di Credito e Casse di Risparmio – acquistare buoni del Tesoro, prestiti fruttiferi di Provincie, di Comuni, di Consorzi, Carte pubbliche dello Stato o garantite dallo Stato, Redimibili e cartelle di credito Fondiario – scontare cambiali ed altri recapiti a Banche Popolari ed Istituti di Credito anche a non soci – riscontare, occorrendo, i recapiti scontati – assumere Esattorie ed Esercizi di Cassa, per Enti Morali. Unico caso di preferenza: la precedenza doveva essere riservata alle piccole necessità (art. 24).

Passando agli organi sociali si rileva la presenza ricca di strutture statutariamente previste, con mansioni e rilevanza proprie, che non si ha avuto sempre modo di trovare in altri documenti societari: si tratta di società e potere distribuito, coordinato e fuso attorno a congegni di raccordo. Infatti erano organi: l'Assemblea dei soci, il Consiglio di Amministrazione, il Comitato dei Sindaci, il Comitato di Sconto, gli Arbitri, il Direttore.

«L'Assemblea ordinaria – diceva l'art. 42 – *si riunisce ogni anno entro febbraio per la lettura ed approvazione dei rendiconti dell'esercizio annuo, per la trattazione e discussione degli affari sociali... e per la nomina di coloro che devono rivestire gli uffici sociali, per l'anno in corso»*.

Però anche i soci, in numero minimo di dieci, potevano chiedere l'inclusione di punti da trattare in Assemblea; inoltre le Assemblee potevano essere convocate su richiesta di 1/10 dei soci, e non solo dai

Sindaci e dal Consiglio di Amministrazione (art. 43). Anche in questi due punti si nota la precisa volontà di apertura. Non si deve poi dimenticare che i soci avevan diritto ad un voto, indipendentemente dalla partecipazione azionaria; essi nelle Assemblee si muovevano costruttivamente e attivamente, prendendo posizione sugli obiettivi e sulle linee operative. Ricordiamo gli anni della crisi direzionale: i verbali sono ricchi di suggerimenti, richieste di chiarimenti, proposte, ecc; quando non individuavano problemi tacevano. Quando dissentivano, esternavano civilmente le proprie posizioni.

Il consiglio di Amministrazione, nel suo complesso, non presentava particolari caratteristiche in quanto, come sempre, era l'organo motore della banca e, come tale, aveva le più ampie competenze, escluse evidentemente quelle affidate agli altri organi sociali (art. 50). Infatti bisogna tener presente che la sua incisività era legata a scelte generali, in quanto molti poteri particolari eran distribuiti sia tra il Comitato di Sconto, sia tra il Direttore. Il Presidente aveva le funzioni di raccordo tra tutti gli organi deliberativi ed esecutivi, esclusi quelli di controllo: infatti presiedeva e gestiva l'Assemblea, presiedeva ed indirizzava il Consiglio di Amministrazione; presiedeva il Comitato di Sconto.

Al Comitato di Sconto competeva (art. 59) decidere sugli sconti e sulle anticipazioni; che erano la quasi totalità, come visto, delle operazioni attive della Popolare. Era composto (Art. 58) da due consiglieri scelti allo scopo dal Consiglio, dal Consigliere di turno, dal Presidente del Consiglio di Amministrazione e dal Direttore, che aveva voto deliberativo (art. 54).

Aveva svolto attività molto intensa.

Di particolare interesse, il rilievo della Direzione come organo statutario di autonoma competenza; tra l'altro le era affidata la firma sociale, congiuntamente ad un «membro del Consiglio», e il compito di stare in giudizio (art. 52) a nome della Banca.

Infine era previsto un consigliere di turno, che settimanalmente sovraintendeva alla attività della Banca.

Il Comitato dei Sindaci, era organo di controllo tecnico-amministrativo, giuridico, che svolgeva la propria attività con coscienza e prudenza; mentre la giustizia interna era affidata agli Arbitri, di cui non si conoscono interventi.

Come diceva l'art. I dello Statuto la Banca Mutua Popolare era *«una società anonima cooperativa di credito... a responsabilità limitata la quale si regge colle norme fissate dal Codice di Commercio, salve le speciali disposizioni del presente statuto»*. In realtà la formulazione, pur invariata nel tempo, va esaminata alla luce di altri provvedimenti normativi che ne cambiavano la portata. In primo luogo c'è chi ha individuato nelle disposizioni del Codice di Commercio del 1882, la

proiezione del problema cooperazione, delle esperienze proprie delle banche popolari, non attribuendo a *«questo istituto una forma giuridica autonoma, bensì quella dell'anonima o, a discrezione dei soci, della collettiva e dell'accomandita, sia il rinvio massiccio alle norme della società anonima in tema di pubblicazioni, degli atti costitutivi, funzionamento dell'Assemblea, bilancio, sindaco, liquidazione»* ([139]).

All'origine delle Banche Popolari vi era l'idea della mutualità nel senso che il credito ai soci si facesse col capitale conferito dai soci stessi; poi si comprese che sarebbe stato insufficiente, e si creò il fondo per le operazioni con i depositi; il capitale accresciuto dalla riserva diventò fondo di garanzia. I depositi si ricevevano sempre da estranei e da soci; mentre il credito inizialmente era erogato ai soli soci. Dopo il Congresso di Udine del 1897 ([140]), si cambiò lo statuto, nel senso che aprirono le erogazioni di credito anche ai non soci. Erano escluse le operazioni speculative. Infine il carattere cooperativistico delle Banche Popolari consisteva in ciò, che esse dovevan funzionare in modo da procurare a migliori condizioni il credito ai soci per le normali operazioni commerciali, e che questo vantaggio fosse riservato a tutti coloro che avevano gli stessi bisogni. Perciò non occorreva affatto che limitassero le operazioni esclusivamente ai soci: occorreva però che non si ponessero ostacoli alla ammissione di nuovi soci ([141]).

Ancora più penetranti altri provvedimenti, presi nell'arco di tempo racchiuso tra le due guerre mondiali, alcuni di carattere generale, altri più strettamente limitati alle vicende delle «Popolari». Per quanto riguarda queste ultime ricordiamo i R.D. n° 2413 del 1923 e n° 1297 del 1926 che riservavano la possibilità di denominarsi «Popolari» e «Mutue», solo alle società costituite secondo le disposizioni del I libro, titolo IX, sezione VII del Codice di Commercio: si trattava di riconoscimento ufficiale e quindi di tutela organizzativa ed operativa, di struttura creditizia che si era venuta liberamente formando nel tempo con caratteristiche peculiari e che si voleva evidentemente fissare nella realtà economica e sociale, distinguendola da altre. Del resto a conferma della importanza che andavano assumendo le strutture creditizie nell'economia post bellica, era stato emanato già nel 1919 il D.Lgt. n° 1111, per la istituzione presso il Ministero dell'Industria e commercio del Consiglio Superiore del Credito, con il compito di fare proposte in materia di Ordinamento del Credito in generale. Più importanti dove-

([139]) G. BONFANTE, *La legislazione cooperativa*, in «Il Movimento Cooperativo...» cit., pag. 194.
([140]) E. COSATTINI, *Le Banche Cooperative*, in «La Patria del Friuli», 30.XI.1913.
([141]) *Nuovo Digesto Italiano...* cit.

van riuscire invece i provvedimenti del 1926, R.D. n° 1511 e 1830, di cui però ho già trattato in altra occasione. Basterà ricordare che quei provvedimenti segnarono una svolta strutturale e funzionale nelle attività creditizie, con una portata molto al di sopra di quanto non volesse far apparire la intestazione dei decreti; essi infatti incidevano direttamente nella funzione economica delle banche in rapporto all'ambiente, ai gruppi sociali, alla dislocazione, alle operazioni ecc. Mi sembra ovvio ricordare che l'intervento normativo non poteva certo dire di più di quanto chiedevano le necessità del tempo. Del resto, ancora una volta, si deve constatare che il cambiamento normativo era strettamente collegato al cambiamento «reale» all'interno della Banca, che la portava ad assumere un rapporto molto più funzionale o «pubblico».